

资本女人

幸福女人的11位人生楷模

The
Woman with Capital

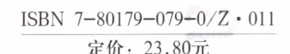
中国致公出版社

The Woman with Capital

每个女人都有女性独具的资本，只有少数女人会利用它来获取成功，**《女人的资本》作者再推力作**，为你解读成功女人是如何营运“女人资本”的。

★杨　澜：从节目主持人到亿万富姐
★靳羽西：从魅力女人到杰出企业家
★张　璨：从北大女生到内地女富豪
★卡利·菲奥莉娜：从推销员到全球第一女总裁
★李亦非：从武术冠军到商界女强人
★吴小莉：从邻家女孩到著名主持人
★吴士宏：从小护士到“打工皇后”
★张树新：从学生会主席到商界女赢家
★谭海音：从大学才女到年轻的女CEO
★希拉里：从幕后到台前的“第一夫人”
★撒切尔夫人：从杂货商女儿到第一女首相




ISBN 7-80179-079-0/Z·011
定价：23.80元



资本女人

女人的11位人生楷模

The Woman with Capital

肖卫 ⊙ 著

中国致公出版社

图书在版编目（CIP）数据

资本女人/肖卫著．－北京：中国致公出版社，2002.9

ISBN 7－80179－079－0

Ⅰ．资…　Ⅱ．肖…　Ⅲ．女性－名人－生平事迹－世界　Ⅳ．K818.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2002）第 066737 号

资 本 女 人

著　　者： 肖　卫
责任编辑： 于建平
封面设计： 思维工作室

出版发行： 中国致公出版社
（北京市西城区太平桥大街 4 号　电话 66168543　邮编 100034）
经　　销： 全国新华书店
印　　刷： 北京法大印刷厂

开　　本： 850×1168 毫米　1/32 开
印　　张： 14
字　　数： 300 千字
版　　次： 2002 年 10 月第 1 版　2002 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 7－80179－079－0/Z·011
定　　价： 23.80 元

The Woman with Capital

每个女人都有女性独具的资本，只有少数女人会利用它来获取成功，**《女人的资本》作者再推力作**，为你解读成功女人是如何营运“女人资本”的。

出版者言

这是一本特别写给女性读者同时也呈现给众多男性公民的书。

千百年来，人们一直都存有一种偏见，认为女人天生就没有男人聪明。然而，今天，越来越多的女性已在用她们不争的事实向人们证明，“女人并不比男人差”。

事实上，通过大量的调查研究显示，女性与男性成功的机会几乎是相等的。尤其在某些方面，女性甚至比男性更具优势。但是，由于几千年来，一种根深蒂固的偏见束缚了女性的自信。不仅男性轻视女性，连女性对自己也没有自信，认为自己总与成功无缘。

由于时代的发展，女性职业化的到来，女性的创造潜能开始得到充分发挥。有专家甚至认为，一个“女性”的时代已经到来。“女人不比男人差”已经成了一个客观的事实，同时也深深地改变着社会的格局。其实，这是时代的发展，也是人类的进步，更是文明演化的标志。

本书介绍的 11 位女性更是成功的典型，作为女性她们早已超越性别，成为今日整个人类社会中的佼佼者，她们有政坛上的女强人、商界里的女精英，她们的出色表现无不让人为之击掌。对女性读者来说，本书的意义不仅在于告诉你可以像男人那样获取成功，更重要的是，本书告诉你学会借用这些女性精英的成功智慧来开拓并发现自己的人生。

大师歌德曾说：永恒的女性不断引导我们上升。而今日的生活，直面这些光彩照人的女性，她们何尝不是在引导整个社会向文明更高的层次上升呢?!

本书即算最具有敬意的一种推荐。

出品人　钱叶用

引　　言

如何运用你的“女人资本”

我的著作《女人的资本——幸福女人的11种生存优势》自出版以来，立即受到了广大女性朋友的高度青睐，成为风靡全国的畅销图书，引起了众多媒体的普遍关注。这是一件令人极度兴奋的事情。因为我看到了越来越多的女性已经在主动追求自己的事业与幸福了。然而，就在同时，由于本书的畅销，无数跟风者粗制滥造出了无数的“女人资本”。作为作者，我除了表示气愤外，也许最好的方法就是写出一本更好的书来献给我的读者了。

因此，这半年来，我一直致力于写出一本更好的书。今天，她终于和读者朋友们见面了。你眼前的这本《资本女人——幸福女人的11位人生楷模》就是我半年来的心血之作。如果说《女人的资本》告诉了你原来女人有这么多优势的话，这本书就是一本教你如何营运你的“资本”的最佳教程。这本书中的11位女性，在素来是男人当道的世界里，取得了巨大的成功，她们的成功太不容易了。同样是女人，也许我们身边还有更多的人比她们更有优势。可是为何她们却能取得如此的成就呢？

在经过半年多的研究后，我发现她们每一个人都十分善于

运用女人的优势来成就自己。

正是由于她们恰到好处地利用她们的“女人资本”，她们获得了一般女人难以达到的成功。

我们看到，今天，体力已不再是创业的一个重要因素，女性已经悄悄地进入各个领域的最高层，在以网络和新技术为特征的新经济时代，女性的成功机会丝毫不比男性少。本书中的每一个女性无不是最好的例证。正如一位记者在一篇写杨澜的文章里说的“上帝很吝啬，他不愿意把美貌和智慧交给同一个女人，但三十多年前杨澜出生的时候，上帝刚好发疯了。幸亏上帝发疯的时候并不多，要不然，男人的生存境遇将会越来越艰难。”事实上，本书中每一个女人的成功故事让男人看了都会为之感到汗颜，本书中的另一位女主人公李亦非说，“做女人很好，有很多优势，并不像外界呼吁的那样，女人好像是一个脆弱的需要保护的群体。”今天，一个女性的世纪已经到来，因为媒体和金融将是这个世纪最重要的产业，而这两个领域的决策需要直觉，女性在这方面有天生的优势。

从本书中的11位女性身上，我们可以看到一些相同的东西，那便是充沛的精力、高度的自信，同时还有无处不在的亲切、放松的魅力。她们似乎从来不觉得性别会是她们事业发展的障碍和挑战，相反，她们懂得如何调动女性的独特优势，去为自己增加成功砝码。

其实，她们身上有的独特优势，我们每一个女人身上都有，只是她们会正确的利用这些优势，而我们却没能恰当运用罢了。

因此，我写作本书的目的就是告诉女性朋友如何运用你的“女人资本”。通过阅读这11位女人的人生经历，我想，每一个女性朋友都能从中体会到营运“女人资本”的奥秘所在。运

用她们的成功经验，去开创自己的成功之路吧。

我已经把这些伟大又成功的女性作为自己的偶像，因为她们拥有比年轻美丽更伟大的东西，那就是自信心和创造力。相信每一位读者朋友在读过本书后，将会更加善于营运你的“女人资本”，成为一个生活与事业上的幸福女人。

作者　肖卫

目　录

第一章　杨澜：从节目主持人到亿万富姐

她成就了一个做女人的道理：趁年轻能做的和想做的都做了，无论是成名还是成家……

在一年之中，杨澜成了《福布斯》的宠女：阳光卫视刚开播就被列为“全球最被看好的300家小型企业之一”。杨澜也被评为中国内地最富有的女人之一。年轻女人的成功很容易遭到轻视，何况杨澜如此的顺利，考上了好大学，找到了好工作，嫁了个好丈夫，生了对好儿女。这符合中国父母给予儿女的最好的前景规划。

第四章　卡利·菲奥莉娜：从推销员到全球第一女总裁

在所有的女强人中，做得最成功，面临最大的挑战，引起争论最多，吸引世人目光最多的恐怕就是她——卡利·菲奥莉娜了。

今天，她再一次成了我们的焦点，看，这一个女人是如何变得这样不平凡的？

第六章 吴小莉：从邻家女孩到著名主持人

走到哪里，吴小莉总会成为人们眼中的焦点。作为一个主持人，吴小莉受到了无数观众的欢迎。原因除了她那“小莉似的大笑”外，她个人身上的魅力恐怕是主要的。这不但是一个主持人的成功之处，也是吴小莉作为女人的成功之处。

第七章　吴士宏：从小护士到打工皇后

这是一个普通的人孜孜奋斗的故事。当这个时代的女人常常以美色作为成就事业的资本时，这个女人的成功为我们打开了另一扇窗户……

一个女人，是完全可以借个人努力超越男人，获得成功的。

吴士宏不像别的成功女性，她看上去更像我们身边任何一个平凡的女人，她也曾十分自卑，也曾苦恼过，但她一直不断地奋斗，在成功之路上永远有着一颗充满激情的心。

这一个女人，可以说是中国当今无数普通女性的榜样。因为她的经历告诉我们：任何一个女人，只要努力，都是可以获得成功的。

这场使吴士宏身心倍受折磨的病，让她恍若隔世。她突然觉得：自己的生命只有重新开始。也许就是从那时开始，吴士宏开始萌发了那么一点点“野心”：做一个大写的人。

丹尼尔·戈尔曼教授指出:“情商是一个人最重要的生存能力,是一种发掘情感潜能,运用情感能力影响生活的各个层面和人生未来的关键性的品质性要素。”

从谭海音的身上我们便可以感受到情商对女性人生的影响。你是一个高情商的女人吗?

第十章 希拉里:从幕后到前台的“第一夫人”

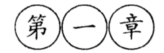
她有一张非常性感的嘴唇,擅长运用嘴的优势表述自己的观点和思想,给人留下一个足智多谋、雄辩天下的形象;她的眼睛,一对典型的杏核眼,目光犀利,大权在握的外表下面带着几许狡黠和几许羞涩……

她就是曾经以强悍、干练而著称的美国“第一夫人”希拉里。这个女人在走出白宫之后,又一次开始了自己的政治生涯,她身上表现出的一切使她成为全美妇女甚至男人们的偶像。

大学低年级时,希拉里就是学生组织的领袖,她看上去严肃认真,但不带书卷气。她的同学说:“她有一种在不同学生团体间起沟通作用的才能……她力图使每个人都能充分表达自己的观点。”那时,她已经找到了合适的角色并非常珍惜。

一位朋友说,“她视权力胜过魅力,她看到了克林顿

女儿，她从英国一位普通中产阶级人士奋斗并成为英国历史上第一位女首相。她的经历告诉我们，女性其实也有许多男人没有的领导优势，正如撒切尔夫人自己所说：“遇到问题的时候，需要去问男人，在必须行动的时候，就需要去问女人。”这是她的真实写照，这个意志坚强的女人用她的行动告诉世人，女人不是水，而是铁。



杨　澜

从节目主持人到亿万富姐

她成就了一个做女人的道理：趁年轻能做的和想做的都做了，无论是成名还是成家……

在一年之中，杨澜成了《福布斯》的宠女：阳光卫视刚开播就被列为“全球最被看好的300家小型企业之一”。杨澜也被评为中国内地最富有女人之一。年轻女人的成功很容易遭到轻视，何况杨澜如此的顺利，考上了好大学，找到了好工作，嫁了个好丈夫，生了对好儿女。这符合中国父母给予儿女的最好的前景规划。

但是，杨澜的成功绝不是依靠运气和别的什么得到的，作为一个全能型的智慧女人，杨澜正是因为善用自身优势才获得了今天的成功。

杨澜档案

杨澜：著名主持人，“阳光文化”董事会主席。

1968年生于北京，1990年毕业于北京外国语大学。

同年从千名候选人中脱颖而出，成为中央电视台《正大综艺》女主持人，为中国观众家喻户晓，并于1994年荣获中国首届电视节目主持人“金话筒奖”。

1994年至1996年杨澜赴美国留学，进入哥伦比亚大学国际传媒专业就读并获硕士学位。

1996年被选入英国《大英百科全书世界名人录》。同年，她与上海东方电视台联合制作的《杨澜视线》节目成功发行于全国52个省市电视台。

1997年4月，应联合国副秘书长之邀，作为东亚唯一代表，出席了联合国世界媒体圆桌会议，11月又应邀出席联合国“97世界电视论坛”。

1997年7月加盟香港凤凰卫视中文台，并于1998年1月推出访谈节目《杨澜工作室》，担任制片和主持双重任务，采访了多名著名时事人物。

1999年2月被《亚洲周刊》(Asia week)评为泛亚地区20位社会与文化领袖之一。

1999年10月，离开凤凰卫视。

2000年1月，出资4000多万元入股香港上市公司良记集团，作为第一大股东担任集团主席。

2000年3月，良记集团更名为阳光文化网络电视有限公司，杨澜仍任主席。

2001年她被《福布斯》评为中国内地100位最富有企业家的第56位。

1
走入“正大综艺”的清纯女生

1968年的北京，诞生了一位和平常人没有两样的女婴。正如人们所说，哪怕是天才，他出生的时候的啼哭也绝不是一首美妙绝伦的颂歌。

在小时候，这个女孩也和别人一样，经历着那个时代的洗礼。

她小的时候，她的家人一直想着把她培养成为一位语言学家或工程师。

但是，她既没有成为语言学家，也没成为工程师，却成为了中国的电视偶像，她几乎在中国家喻户晓。后来创立自己的公司，成为了中国最富有的女人之一。

这位女人不是别人，正是杨澜，这位中国人尽皆知的女主持人，今天的身份，却是阳光文化网络电视控股有限公司的总裁，一位让无数人为之击掌的商界女能人。

无可争议，杨澜是当今中国最出色的女性之一，她美丽、聪慧、优雅、知性，才不过33岁，就已经实现了许多人一生都无法实现的人生梦想：考上了好大学，找到了好工作，嫁给了好丈夫，生了好儿女，开创了好事业，而且她的精彩人生才只是刚刚拉开了序幕而已。

也许，许多人会认为，杨澜一定有超乎常人的天赋。然而

事实却并非如此。

上中学的时候，杨澜并不是那种聪慧过人的女孩子，当然也就不是那种巧解难题的高手，她颇为自诩的是：考试的时候基本分她从来是一分也不丢，基本功学得非常的扎实，地理历史这种需要死记硬背的科目，随便问哪一道题，她马上就能说出是在哪一页上。凡是老师布置的作业，她没有一样不是完成得仔仔细细的。杨澜的学习成绩一直就在学校里名列前茅。

1986 年，杨澜凭借优异的成绩考上了北京外国语大学。

上了大学之后的杨澜骨子里有段时间曾一度缺乏自信。她为自己听力课听不懂而特别的沮丧和痛苦。这是一种无形的打击，这种打击最致命的在于有一段时间曾使杨澜怀疑自己是否有能力把大学念完。

那个时候，杨澜的好多同学听力都能够得 A，而杨澜却老是得 A－、B+ 什么的，这让她非常的苦闷。为了给自己打气，不让自卑的情绪控制自己，杨澜每天晚上都要在日记上写上这么一句话：明天开始我要有一个全新的开始，一定要充满信心地把自己的听力提高上去。

但是事与愿违，第二天一上听力课，还是听不懂。

杨澜的母亲一度害怕杨澜因为挫折感太强得了自闭症，她不得不时时对杨澜进行必要的思想教育工作并在学习方面给她鼓励和帮助。母亲对她说道：“没关系的，人的学习阶段，它就是有一种停滞期的，它不一定老是一节一节地往上走，它不可避免地会有一段时间停滞不前的。你要以平常心去对待它，相信用不了多久你的听力就会好起来的。”

听了母亲这一番话，杨澜很受鼓舞，她找回了一点自信，她对自己说：我一定会好起来的，我相信我自己。

半年过后，杨澜的听力慢慢提高了，这个时候杨澜才恢复

了曾经一度失去的信心。

在读大学的时候杨澜读了很多书，政治、经济、文学等领域方面的书都有所涉猎，她认为大学期间是日后走上社会步入工作岗位的基础阶段，书看得越多越好，不仅对日后在工作上有帮助，而且还有利于自己的修养和学识的提高。

杨澜虽然有一位当英语教授的父亲，但是她的父亲从来不辅导她，并且还对她说："你应该像所有的学生那样到课堂上找老师。"杨澜认为父亲的话说得很有道理。

1989 年 12 月，杨澜当时还是北京外国语学院英语系四年级的学生。那个时候，国家已经不包分配工作了，杨澜的老师对杨澜说："趁着寒假，赶紧去找工作吧。"

父母几乎没有什么社会关系，帮不上忙。当时杨澜是这么想的：我的成绩在年级里排在前几名，还怕找不到好工作？

但不幸的是，那个时候不少外资企业都不招人了。杨澜寄出去一摞求职信，夹着成绩单，但是那些满载着她的希望的纸张，统统都如泥牛入海一去不回，杳无音讯。

当时杨澜的家里没有电话，只好去邻居家里打。记得每一次敲门都是心怀歉意，最后实在不好意思了，宁愿排队去打公用电话。

有一次拨打 114，查询 HolidayLnn（假日饭店）的电话号码，想看看假日饭店招不招人。

没过一会儿，接线的小姐问道："哪家假日饭店？"

杨澜一愣，汗一下子就冒出来了："天哪！我连一个名字都说不上来。"

那位接线的小姐听杨澜支支吾吾不说话，立刻就把电话挂了。

杨澜竟然没有勇气再拨一遍，只好灰溜溜地跑开了，杨澜

感觉后面排队的人都在笑她自己。

后来又听说有一家贸易公司需要招一名英语翻译，杨澜觉得这是一个好机会，千万不能错过。杨澜这次不决定打电话了，与其打电话，还不如直接去一趟，这样胜算多一些，机会也可能会更多一些。

那天的天气不太好，刮着五、六级的西北风，天阴阴的，要穿过大半个北京城，杨澜骑车骑得腿都快软了。

杨澜好不容易赶到那里时，那家贸易公司的人告诉她他们公司已经招到人了。

一听到这个消息，杨澜心里非常的沮丧，但是没有办法，她只得打道回府了。

回家的路上，有一大段上坡路，必须顶着风骑车。不幸的是，一只车胎不知什么时候爆了，骑起来"框光铛光铛"直响。这个时候，肚子饿了，风吹透了大衣，杨澜看了看周围没人，于是她就一边骑车，一边委屈地哭了起来。

终于，等到了柳暗花明的时候，一天，杨澜的论文辅导老师告诉她："我可以推荐你到长城饭店工作。"

杨澜一听老师这话喜出望外，无比的高兴。她兴冲冲地在七点钟赶到了长城饭店，她比长城饭店规定面试的时间还早了半个小时，因为她在长城饭店没有熟人，她只得在职工存放自行车的车棚里站着等。寒风吹进来，吹得杨澜直打哆嗦。

面试的人是销售部的经理，是日本人，他先是请杨澜喝茶，用英语问杨澜在学校里的情况：上过什么课，打字的速度怎么样……

杨澜一边告诫自己拿茶杯的姿势要自然，一边尽量克服住自己的紧张情绪，那个负责面试的日本人说："你想了解什么也可以问我。"

杨澜鼓足了勇气问了一句，把他给逗乐了。杨澜问的是："饭店的销售部是卖什么的？"

过了几天，那个面试杨澜的人觉得杨澜应变能力和各个方面的成绩都不错，决定录用杨澜。

这时的杨澜非常感谢以前的求职经历，让她在这次面试中没有紧张。

可就在这次面试后的第二天，中央电视台招考《正大综艺》节目主持人。杨澜见长城饭店没有给她消息，便抱着试一试的态度去应聘中央电视台《正大综艺》节目主持人去了。

《正大综艺》当时是一个中外合资的栏目，中央电视台《正大综艺》的导演想找一个新鲜的面孔，于是他们就到北京的各大高校去招聘，中央戏剧学院、北京电影学院、中央广播学院、中国人民大学、北京大学、清华大学等几个重要的学校都去了，然后来到北京外国语学院。北京外国语学院报名的人很多，多达一百多人。因为杨澜是学院里英语汇演的司仪，所以比杨澜低两届的校友徐国辉大力向中央电视台《正大综艺》的导演推荐她。

但是《正大综艺》的导演没有看中杨澜。导演对杨澜说："我们想找一个比较清纯的女大学生，当然，这还得有一定的标准，这个标准就是'老人看着像是自己的女儿，年轻人看着像自己的恋人，孩子看着像自己的姐姐'，然后让她跟一个比较成熟的男主持人搭配，很抱歉，而你不适合。"

杨澜一听这话，气就不打一处来，她说了一句特别冲的话："你们干嘛老爱找一些纯情的女大学生，你们为什么就不能找一个职业妇女？你们怎么老把女孩子就好像是做花瓶一样去给人家做陪衬，我个人认为现代人需要一个有头脑有自己思想的女主持人。"

杨澜这一番话给《正大综艺》的导演留下了深刻的印象。导演要求杨澜参加正式的面试。

杨澜觉得自己遇上了一个心胸宽广的导演，觉得这个导演还是一个挺有意思的人。

面试的时候，导演问了杨澜很多问题，这些问题包括一些历史、地理知识，杨澜答得很好。杨澜认为导演所提的问题都是属于死记硬背的知识，杨澜正好在高中学习的时候背得非常的牢固，到这个时候还没有忘掉。

后来导演说，这个人不用我们教她地理了，她比我们还要厉害。

因为《正大综艺》关系到旅游的比较多，涉及到的地理常识比较多，所以对女主持人的要求是必须懂得这些的。

第一遍考完了，杨澜那个时候真是没有把它当成一回事，但是第二天导演突然打电话给她说："我们觉得你挺好的，你来参加第二次考试吧。"

这一考，杨澜就连续不断地考了七轮。这七轮考下来两三个月就过去了。考得杨澜自己都有点烦了。

导演笑着对杨澜说道："我们之所以老考你，就是大家都觉得你不漂亮，就想……"

杨澜马上就打断了导演的话，毫不客气地说道："你们的意思是不是等我下次考得不好，然后就把我换掉，对不对?"

导演笑了，点了点头直言不讳地说道："就目前来应试的人当中，觉得你不错，但是我们觉得你不够漂亮，所以我们决定登报再招一次。"

杨澜一听这话就更加生气了，但是她没有发作出来，只得忍住了。

杨澜气呼呼地回家看了好几天的镜子，心想：中央电视台

的导演到底想找一个什么样的美女呢？

后来杨澜跟她母亲说："《正大综艺》的导演一定是看我的眼睛比较小吧。"

母亲对她说道："该是你的，就会是你的，不是你的，咱们也还有其他工作。"

在最后一轮考试当中，杨澜生气了，也正是这一生气帮了她的大忙，杨澜生气地对面试她的导演说道："我在这里说几句不好听的话，我个人认为这个节目的女主持人不一定非生有一副漂亮的脸蛋不可，我认为，她首先要跟这个节目息息相通，而且她能够准确地把她在这个节目中的由衷感受传递给观众，比如说我特别喜欢旅游，然后我就会说我去荒山的时候，当时看到什么风景，我有什么样的感触，我会及时地把它写下来，记下来，如何把它全说出来，这些都是要非常由衷非常直接地跟观众交流，我相信观众需要的是这样的真情实感的东西，而不是一个漂亮的女孩子在那里背书！我就说这么多，谢谢。"

杨澜刚一说完就得到了导演们的热烈掌声。

现在回想起来，杨澜还是挺感谢她那一次的生气，那一次生气算是生对了气，歪打误撞竟然说话说得倍儿顺，这是她所始料未及的，这次面试她的导演们都一致认为杨澜说得好。

最后《正大综艺》的导演终于还是选中了杨澜。

杨澜在近千名候选人当中脱颖而出，成为中央电视台《正大综艺》女主持人。这是杨澜一生中第一个大机遇，她抓住了。

进入中央电视台当节目主持人后，杨澜这个非专业电视人面对的不仅仅是电视镜头，她还要面对观众的检验。

跟杨澜共同主持《正大综艺》的是演艺界著名的相声演员

姜昆。杨澜跟他合作得很愉快，有说有笑的。

第一次面对电视镜头当节目主持人时候，杨澜刚开始十分兴奋，觉得站在镜头前是挺好玩的一件事。但是做电视当节目主持人可不是一件闹着玩的事情。杨澜刚当了一个月的节目主持人，就收到了很多观众寄来的批评信。

批评信里批评杨澜面对镜头的姿势有点傻呼呼的，手势也不对，其中批评最多的是杨澜主持节目的时候一点不放松，站在那儿两腿直打哆嗦，看得观众都替她捏了好几把汗。

杨澜看到桌上那么多观众朋友寄来的批评信，她的心里很不好受，观众的批评让她无地自容，她有点后悔自己不该进入中央电视台当节目主持人。

就在这个时候，大学时代培养出的强大自信心帮助了她，经过自我调整，不断的磨练，杨澜终于找回了自我，走出了不相信自己的阴影。渐渐地她有了自己独特的主持风格，另辟蹊径，令全国的观众耳目一新。两个月后，杨澜这个名字就深深地烙在了全国两亿多的观众脑海里。观众被杨澜身上掩饰不住的书卷气以及举手投足间的灵慧深深地吸引住了。杨澜与众不同主持风格在于她有着广博的知识、迅速的反应、适当的幽默和灵活的组织等等。

当时的杨澜并没有意识到这次机遇对她今后人生道路的巨大影响，正是《正大综艺》，把她送上了一个更高的平台，让她获得了全国性的知名度和注意力。

人们不会忘记，在 1990 年的时候，一个清纯自然的长发女孩出现在《正大综艺》中，她清脆悦耳的声音和纯真的学生气息使她备受瞩目，迅速走红，她像是坐着高速电梯，一下子升到了很多人营营役役一生都无法企及的高度。

她就是杨澜，这位当时令人耳目一新的女主持人。

2
纽约，一位中国女主持人的奋斗

在《正大综艺》杨澜一干就是三年，这三年来让杨澜成熟了很多。每天除了工作还是工作，虽然取得了不少的成绩，但是这样的生活让杨澜觉得有点单调和乏味。每天都重复一样的工作，而且事情还挺多，什么晚会之类的，都是一成不变的工作，这些工作对杨澜而言已经没有了任何吸引力。

这个时候她在对自己的工作上有了一些变化，她突然觉得自己工作做得没有什么新鲜感可言了，再也找不回当初进中央电视台《正大综艺》栏目组时那种亢奋状态以及工作的激情了。

杨澜开始对当前的工作有了一种度日如年的感觉，一天花了好长一段时间去化妆，然后又花好长的一段时间去琢磨买什么衣服，折腾来折腾去，一下子就过去了大半天了，接着就是上台背台词，就这样反反复复、一成不变、墨守成规，这让杨澜终于开始厌倦这样的工作方式。

刚开始主持《正大综艺》的时候，导演放手让杨澜主持，对她很放心，同样对她也很有信心。导演让杨澜想说什么就说什么。主持了三年《正大综艺》，杨澜很难找回当初那种满怀激情的状态了。这个时候，杨澜觉得是自己停下来的时候了，因为自己没有更新鲜的话可说了。杨澜开始不满自己的表现

了。为什么会出现这种情况，杨澜反省自己，造成自己对现状的不满，是因为自己意识到知识的不足。

当她意识到了自己的知识不足时，这多少让她感到了一丝安慰，因为只有发现问题所在，才能有解决问题的办法。有一段时间常常可以在图书馆看到杨澜忙碌的身影。虽然可以到图书馆去查查资料，但是查来查去，也就是那些东西。

没有系统的学习，难以弥补自身知识构架上的不足。杨澜觉得自己面临着一种挑战，这种挑战是来自于自己内心里的。杨澜觉得自己这么做下去，不仅对不起自己，更重要的是对不起广大喜爱她的热心的观众。

这个时候，杨澜心里有了停下手头里的工作静下心来好好地学习学习，给自己的头脑充充电的想法。

1993年底，跟中央电视台合作《正大综艺》节目的泰国正大集团总裁谢国民先生给了杨澜一个惊喜。

谢国民先生来到中央电视台《正大综艺》栏目组。有一次，他和杨澜一起吃饭的时候，谢先生诚恳地对杨澜说道："杨澜，我觉得你应该到国外去学习，我觉得你是一个很有潜力的主持人。"

杨澜没有认真，她以为谢先生是在开玩笑，随便说说而已。于是她便开玩笑似地说道："谢先生，如果我去外国留学的话，咱们《正大综艺》岂不是没有主持人了?"

谢国民先生很认真地对杨澜说道："你不要以为我这是在跟你开玩笑，我觉得一个节目没有一个人重要。"

谢国民这句话给杨澜的印象非常的深刻，这句话久久地缠绕在杨澜的耳边。

谢国民笑着对杨澜说道："关于到外国留学的费用，你不用担心，我会安排好的。你就放心地留学去吧，一定要学有所

成。”

杨澜听了谢国民先生这一番话，内心里非常的激动，她说：“谢先生，您需要我怎么回报您呢？是不是回来为您工作？”

谢国民再次笑了笑，然后意味深长地说道：“我不要你回报什么，你也不是我第一个赞助去留学的年轻人，我希望你有好的前途，这就是你对我的回报。”

杨澜非常感谢谢国民先生，他的建议和善举也改变了杨澜的命运。

这是杨澜遇到的第二次机遇。

1994年初，杨澜获得了中国首届主持人“金话筒奖”。

同年，她赴美留学。

杨澜承认她喜欢纽约，第一眼就喜欢。

那是1994年1月，在录制了《正大综艺》二百期特别节目的第二天，杨澜登上了赴美的飞机。飞机误点，到达纽约时已是午夜时分。

杨澜的身下出现了一座绵延不绝的灯火城市，繁忙的高速公路上满是紧紧相连的移动的光点，穿梭纵横，那快活的节奏让她想起一首老歌《纽约，纽约》，其中有一句歌词是：“如果能在这里成功，你就可以走遍天下，因为这里是纽约。”

杨澜的嘴里有些发干，年轻好胜的心怦怦地跳着。过去的一切荣辱胜败都在这片灯火前变得毫不相干，她将重新开始，在这个地球上最繁华的都市，找到一席之地。

至于这个位置究竟是什么，杨澜还相当模糊，但这并不要紧，要紧的是她在心里呼唤：纽约，你记住，一个叫杨澜的中国女孩来了。

到美国的第二天早晨是一个大雪的早晨，杨澜开始了在纽约的生活。

天渐渐发白。这才看清窗外原来还有一棵树。光秃秃的丫枝，让杨澜想起父母家楼前的那棵树，一到冬天，也是这么冷清。不知从何时起，雪下起来了，渐渐地越来越大，竟成了棉絮样的稠密，而且落得很急，似乎发出簌簌的声响。

而这雪声又很快被警车的呼啸声、汽车的鸣笛声和行人的脚步声所压过。

杨澜有些兴奋起来，想起多少个下雪的早晨，妈妈掀起窗帘，一声“下雪了”，便足以使爱睡懒觉的她迅速起身。

堆雪人、打雪仗是儿时的把戏，成人的杨澜只要踩上松松软软的雪地，在上面踏出一行足迹，就够开心了。

此刻，躺在暖洋洋的被窝里，杨澜几乎能听到自己走在雪地上的咯吱咯吱的声音。

杨澜在纽约的生活，就在这大雪的早晨，开始了。

此时此刻，杨澜突然冒出了一个这样的念头：我不正是一个在纽约的北京人吗？

有一次杨澜去图书馆查找资料，要找一本书，但是怎么找也找不到，她这个人又爱面子，又不好意思向别人询问，要是让别人知道她这么大的一个人连一本书都找不到，那不是挺丢脸的一件事嘛。为了照顾自己的面子，杨澜就一个人在那儿拼命地找，不管她怎么找就是找不到那本书，当时的情况是如果找不到，就可以用图书馆的电脑查找。但是杨澜读大学的时候电脑并没有普及，在读大学的那个时候，能有一个打字机打论文就不错了。杨澜不会用图书馆里的电脑，这让她觉得特别的丢脸。

接下来，到银行存钱也遇到了类似的情况。杨澜好不容易把自己的一点学费、生活费给存进了银行里去了。令她感到难为情的事发生了，那个银行职员听杨澜说英语说得不错，便把杨澜当成是在当地生活过一段时间的人，就问杨澜是不是要同时开一个支票什么的。

杨澜说不要。

那个银行职员不解地说道："你英语说得这么好，这么地道怎么连这个都不懂，难道你所有的水费、电费不是拿支票付吗?"

这个时候杨澜才恍然大悟，经过这几件事后，杨澜觉得自己像一个还没有长大的儿童一样，虽然说着大人的话，但是对这个社会一点都不了解。一时之间，杨澜心中充满了挫折感，原来，在一个陌生的世界里生存是多么地不容易，回想起在国内，自己身边常常充满着鲜花与掌声，在纽约，却变得再平凡不过了。

不久之后，杨澜考入了美国哥伦比亚大学国际传媒系，主业是学电影制作。

有一次，杨澜应美国朋友莫利斯·莫米德的邀请到他家作客。莫利斯·莫米德是哥伦比亚广播公司的制片人。当他得知杨澜曾是中央电视台当红节目《正大综艺》女主持人以及还是中国首届电视节目主持人"金话筒奖"的得主时，对这位东方来的女子十分钦佩，于是他们成为了朋友，经常探讨一些节目制作的问题。

冬日的阳光暖洋洋地散落在客厅里。主人的秘书端上牛奶和糖，问杨澜是否要在咖啡里加一点儿。杨澜摇了摇头，指着自己的杯子说："我还嫌这不够苦呢。"说着又呷了一口，提提

精神，免得在松软的沙发上睡着了。

这时，一位年轻、高大、魁伟的中国人和主人说笑着走了进来。

当主人指着杨澜介绍给那个年轻高大的中国人，并说杨澜曾在内地主持过当红的《正大综艺》时，那个魁伟的中国年轻人略微迟疑一下，颇有礼貌地问杨澜："很荣幸认识您，不过，您认识袁鸣吗？"

周围的人笑起来。有人上来拍着他的肩膀说："Brouo，杨澜小姐做了四年的《正大综艺》的主持人。因为她来美国读书，才由袁鸣接替的。难道还能是冒充的不成？亏你也是搞电视的。"

他有点儿局促，忙说对不起："我每次回国时间都很短，忙得没时间看电视。知道袁鸣是因为她采访过我。"说着向杨澜伸出手来"自我介绍一下，我叫吴征，在美国大家一般叫我的英文名字 Brouo。"

Brouo？很少有人用这个名字。杨澜突然想起纽约第五大道上有家高级男士服装店叫 Brouo，明知道那几十年的老字号与他不搭界，还是忍不住打趣说："久仰，你在第五大道上的店生意不错呀。"他旋即领会了杨澜的玩笑，开心地笑起来。

那笑容和笑声，暖暖的，像窗外的阳光。

大家重新坐下来之后，吴征对杨澜说："Brouo 是个法国名字。我在法国念大学的时候，教授给我起的。意思是黑眼睛黑头发的男孩。"

杨澜这才注意到，吴征的眼睛和头发特别黑，而且亮。

有人说，要想真正了解一个人，就必须观察他的眼睛。杨澜虽然不懂面相，却很相信"眼睛是心灵的窗户"。杨澜讨厌混混沌沌的眼神，也看不惯闪闪烁烁的目光；深不可测的眼光

让她顾忌；呆板无神的眼光让她可怜；装腔作势的眼光嘛，让她起腻。而面对吴征的眼光时，杨澜心中不禁一动。从那一刻起，杨澜对于这个陌生的男人充满了信任。连她自己都感到奇怪，因为那段时间里她正对男人有着普遍的怀疑。至于这种莫名的信任怎么发展成畅快的对话，又如何从相见恨晚的投合到有一天她的门口出现了大捧的红玫瑰，这只能说明这是一个浪漫的爱情故事。爱情是一种奇迹。所有真正爱过和被爱过的人都认为很自然，而那些没有体验过的会认为很荒唐。

杨澜相信这样的说法：女人需要的并不是完美的男人，而是有魅力的男人。

吴征身上真正吸引她的，是他的刚烈和率真。

吴征祖籍江苏宜兴，地地道道的江南人，却生就一副北方人魁梧的体魄和豁达的心胸，好打抱不平。一次杨澜和他正在纽约街头散步，见一个高大粗壮的黑人正在街角殴打一名瘦小的巴基斯坦人，已经打出血来，还不住手。旁边围了一圈人，大家嘴上喊着“不许打人”，但慑于那黑人的声势，没人敢往前靠。

吴征把杨澜拉到一边，说了声：“你别过来，”就跨步上前，挡住了那个黑人身前：“行了，他已经被你打出血了，快住手吧。”那黑人叫骂着：“少管闲事”，还要动手，吴征一把抓住他的双手，大声喝道：“把人家打伤了，警察难道不会来找你麻烦吗?”大概是察觉出吴征很有些力气，又听见远处警车的笛声，那黑人怔了怔，终于掉头走了。

杨澜在一边看得心惊肉跳，那黑人比他高出大半个头，万一掏出把刀子来后果真是不堪设想。

但是吴征说：“那也不能眼看他把那小子打死吧?!”

于是杨澜几乎认定他前世是个领兵打仗的。像不少男孩一

样，他小时候玩的是打仗的游戏，长大了看的是打仗的书。现在杨澜家里书架上满是中外的兵书战策、将军传记。杨澜认为像他这样一个书生亲身习武的还真不多见。

一日，吴征从报纸上看到出身于河南嵩山少林寺的释严明法师在纽约唐人街开了家武术馆，忍不住摩拳擦掌，要拜师学艺。通过朋友介绍，杨澜和吴征认识了这位法师。只见其人立如松，坐如钟，行如风，相貌堂堂，双目精光四射，真是不怒自威，一派大家风范。吴征上大学时练过散打，有些底子，言语又诚恳，大师当下便同意收他做徒弟。

在杨澜的眼中，吴征绝对是最勤奋、最刻苦的人之一。工作上的事情向来赶早不赶晚，赶先不赶后，让杨澜这个喜欢把事情拖到最后关头的人不佩服还真不行。杨澜不知道他哪来这么多的精力，可以每天连续工作十二三个小时而丝毫不减效率，也搞不清他是怎么把堆积如山的传真、文件、合同当天就处理掉而很少出差错。杨澜只知道自己花几个钟头才能写好的英文信件，他只用半个小时就能完成，而且，杨澜也不得不承认，其英文的流畅和准确在她之上。

吴征学金融出身，却有特别的语言天赋。幼年时即随曾经是著名外交官的祖父学习法语。杨澜曾背着他问一位法国友人："Brouo 的法语究竟如何？"法国人回答说："如果闭着眼睛，我绝对相信他是正宗的巴黎人。"吴征的英语也非常地道。杨澜嘴上不服气，心中却很为他感到骄傲。

杨澜心里有了吴征，同样，吴征也深深地爱着杨澜。

杨澜曾经说过，最难的选择是选择一个好老公。出国之前的杨澜已经结了一次婚，但是她的第一次婚姻只维持了一年多。杨澜用这样一句话来评论她的第一次婚姻，她说："你需要什么样的男人，什么样的生活，初恋是想不清楚的。"直到

她遇到了吴征，这一回，杨澜确定了：吴征正是她需要的男人。

在美国上学期间，杨澜利用业余时间与上海东方电视台联合制作了《杨澜视线》，这是一个关于美国政治、经济、社会和文化的专题节目。《杨澜视线》是杨澜头一回以独立的眼光看待并介绍周遭世界。杨澜同时担当策划、制片、撰稿和主持，并赢得了好几个“第一”：内地的记者中，她第一个进入美国凤凰屋戒毒所深入采访，第一个亲身采访资深外交家、美国前国务卿亨利·基辛格博士。总共40集的《杨澜视线》发行到国内52个省市电视台，虽然不免粗糙，但是杨澜却借此实现了从一个娱乐节目主持人向复合型传媒人才的过渡。

1996年是杨澜在美国最为风光的一年。

这年年初，《纽约时报》有一个记者得知中国中央电视台当红节目《正大综艺》女主持人杨澜辞职来到美国名牌大学哥伦比亚大学求学的事情，马上就采访了杨澜。那个记者专门给杨澜做了一个特别大的报道，将杨澜的照片放大放在《纽约时报》商业刊头版。报纸一出版，马上就引起了轰动。紧接着美国的媒体闻风而动，例如CNN、CBS、ABC等等大媒体纷纷打电话给杨澜，约她去做访问，杨澜不好意思拒绝，答应了他们的要求。那些超级媒体都觉得杨澜是一个很有潜力的主持人，便提出请杨澜到他们那里工作的要求。因为这些媒体都需要一些年轻的亚裔女性的面孔，以求给观众新鲜的感觉。他们还认为杨澜的英语也说得很好，非常适合担当他们节目的主持人。

杨澜当时觉得如果真能进入像CNN、CBS、ABC这样的超级媒体，那可真是一件值得骄傲的事情。因为很多的留学生

或者是华人是很难进入美国的主流社会的。如果能被主流社会接纳是一个让人觉得好像是一种成功的表现。杨澜在美国读大学的时候就觉得华裔主持人钟雨华是电视主持这一行业的佼佼者，能够进入美国的主流社会可真是一件值得骄傲的事情。但是后来杨澜仔细一想，觉得在CNN、CBS、ABC这些超级媒体里做事会改变自己很多东西。因为杨澜她了解她自己，她很难做到像一个土生土长的美国人具有那一种对美国人民亲密无间的感情，杨澜觉得不管自己怎么做作都表现不出那与生俱来的情感，她觉得没有这种感情，根本就做不好电视，根本就不会吸引观众。杨澜认为一个不动感情，每天就是新闻报道，对这个社会没有任何责任心，没有情感的电视人是做不好电视的。

她认为美国电视媒体不适合她，最后她没有进入美国电视媒体。

1996年夏天，杨澜、吴征与哥伦比亚广播公司曾数次获得普利策奖的制片人莫利斯·莫米德共同制作导演了《2000年那一班》两小时纪录片，在哥伦比亚电视网晚上7点黄金档向全美播出，创造了亚洲主持人进入美国主流媒体之先河，并获评论界好评。此片的大受好评使杨澜具有了国际知名度，其中吴征功不可没。自欧美完成学业后，吴征先在美国开设博纳投资公司，商务涉及高科技、媒体、资讯及投资。不久，吴征又与美国华纳唱片公司合资中国电视企业。《2000年那一班》这部纪录片是杨澜、吴征以独立制作人的名义和哥伦比亚电视台合作的，反映的是美国华人社会的变化。这部纪录片制作得很成功。

1996年，杨澜从美国名牌大学哥伦比亚大学毕业，获硕士学位。

也在这一年，杨澜被选入英国《大英百科全书世界名人录》。她与上海东方电视台联合制作的《杨澜视线》节目也成功发行全国52个省市电视台，收视率在各地文艺节目中均获得不俗的成绩。

3
凤凰卫视的第一花旦

1997年4月，杨澜结束在美国两年的留学生活后，正式加盟香港凤凰卫视中文台。

当时包括台里的高层人士，都再三告诫并迫切希望杨澜能尽快往香港、台湾的电视风格上“靠”，也好尽快和另外几位“凤凰花旦”的主持风格协调起来。但因为有过长期在中央电视台工作的经历，并受到在美国攻读传媒专业的深刻影响，她当时越琢磨越不是那么回事，即使非要往什么风格上“靠”，那也得是往真正国际化的标准上“靠”。而港、台两地的多数电视节目，首先是抄自日本，而日本又一直是在抄西方，所以转来转去再“进口转港、台组装”，早已经是倒了好几版的克隆杂拌儿凑电视模式，而且即使香港、台湾的电视节目再怎么花红柳绿，但背对着内地这么大一个文化背景，也不免会显得太轻太飘，根本就衬不起一种真正大气的足够分量。所以要说原来在中央电视台加上在美国留学对杨澜最大的影响，那就是即使再不讨好被人划入另类，也绝对不能被港、台电视主持风格轻易同化，况且她一直不欣赏那种专门取悦讨好“咿咿呀呀”的说话方式以及主持节目时多余的俏皮手势和花样。杨澜决定做出自己的电视主持风格，以便让电视观众更能接受她的主持，喜欢她主持的节目。

在美国留学期间，杨澜一直都非常留心当地的各种电视节目，并逐渐发现他们的节目和中国的最大区别，就是主持人无论男女都普遍岁数偏大。除了一些花边新闻节目，会由一些帅哥靓姐去撑台，真正的重头节目，如果没有 50 岁，就根本甭想登上主持台。因为美国电视发展的时间比较长，所以公众信任力就慢慢形成了一种重要衡量尺度，而这种“公信力”又是很难由那些未经世事的年轻人所承担的。美国的电视观众更看重的，还是主持人具备不具备真正的职业新闻素质，而这种素质最重要的一点，就是看你内心是否朴实、是否客观、是否能把自己放在一个记者的位置上。在这一点上，杨澜相当喜欢美国广播电视台的女主持人戴安娜·索耶，她非常富有个人魅力，且这种魅力不是故作或炫耀出来的。除了超常的个人气质之外，即使她表现自己也不露痕迹。所以她在进行任何采访时，态度总是十分优雅，既不是急赤白脸要战胜对方，也不是嬉皮笑脸要拼命表现自己，一切表达都是那么自然而然，宛如行云流水一般。

杨澜在凤凰卫视的主持形象很快就得到了观众们的好评。在凤凰卫视的那一段时间，杨澜做了许多工作，她的主持水平更高了。同时，她开始走上了一条更辉煌的道路。

1998 年 1 月，由杨澜主持的访谈节目《杨澜工作室》开播。许多著名时事人物都接受了她的采访，这个访谈节目播出后深受广大观众的欢迎和赞赏。

同年 4 月，由杨澜主持的又一重磅栏目《百年吒咤风云录》开播。杨澜引领观众走入过去的时光，重温 100 年来影响历史进程的人和事。

由于她在节目中的优异表现，1999 年 2 月，杨澜被《亚洲周刊》评为亚洲地区 20 位社会与文化领袖之一。

但是，杨澜并没有在凤凰卫视呆很长的时间，1999 年 10 月，她离开了那儿。

杨澜离开凤凰卫视中文台的原因就在于她所说的一句话，她说：“电视是我一生的追求，我不在乎这一、二年的辉煌，我认为我将来的事业还有 20 年。”杨澜已经从单纯的主持人走向一名具有真正国际性的电视制片人，她还有更大的事业要去做，这就是她离开凤凰卫视中文台的原因。

策划人王志纲在《策划旋风》一书中提到一个理论：在策划中不能只满足于成果出来了，市场上出现回报就以为成功了。策划的关键在于整个操作过程中要预留管线，留出日后更大发展的战略空间。

杨澜的人生规划正如这本书中所说，每一步都为下一步预留了管线，预留了发展空间。

第一，以自己的名字命名栏目不再是只属于电视台的品牌资源，杨澜与《杨澜工作室》之间形成了共生共荣的关系，其他栏目可以换主持人，《杨澜工作室》不可以，否则，就不是《杨澜工作室》了。

第二，吴征作为杨澜的事业和生活上的伙伴，为杨澜拓展宽广的人际关系网络和事业空间。

第三，杨澜在凤凰卫视不只是主持人而已，她还是《杨澜工作室》的当家人。她笑称自己是个小小的管家婆，组里所有的柴米油盐都必须精打细算。如果到外地作一个人物采访节目，那事先就得算好路费、住宿费，这些都要想办法从制作费里挤出来。这种经济上的拮据，对杨澜是一个非常好的锻炼，使她知道如何在最低的经费条件下，把节目尽量完成到什么程度。

第四，1998 年 1 月正式开播的《杨澜工作室》在两年间

里一共采访了120多位名人，其中包括澳门特首何厚铧、金融巨头乔治·索罗斯、著名学者季羡林、著名华语作家李敖、金庸、诺贝尔物理奖得主崔琦等等。这些都是时代的顶尖人物，采访他们，令杨澜受益良多。

经常作人物访谈节目，杨澜接触到了大量的社会精英和名流，这些重量级的人物构成了杨澜人生管道的一部分。不少人在节目之后和杨澜保持着密切的联系。这种联系除了会给杨澜带来一些具体的帮助之外，让她在精神上也获益不少。

同时，与来自不同行业不同背景的嘉宾交流，也让她的信息量获得了极大的满足。节目前的准备工作需要大量的被动阅读，节目进行中一问一答之间需要调动自己的全部知识储备进行智慧的呼吸，使她有机会吸收了解更多的信息和知识。

凤凰卫视的这两年对杨澜意义非凡。这时期的杨澜已经有了质的变化。她拥有了世界级的知名度，多年的传媒工作经验，重量级的名人关系资源，进军商业只欠“资本”二字了。而吴征，正是深谙资本运作的高手。杨澜不像许多海外归来回国创业者还在现挖管道现铺管线，她已经留好了战略发展的管线，振翅欲飞了。

4
创办“阳光”，商业场上的文化女性

1999 年 9 月，杨澜正式辞去凤凰卫视节目主持人。

正当人们还在等待杨澜成为哪家电视台的主持人重现荧屏时，她却以 8.4 亿人民币的身价成为香港商界一颗耀眼的新星。

2000 年 1 月，杨澜动用 3500 万元的资金，与友利电讯主席高振顺联手收购了香港良记集团的控股权。

两个月后的 3 月 17 日，杨澜把收购的香港良记集团更名为阳光文化网络电视控股有限公司，并公布了公司的发展方向，即建立以历史人物传记专题片为主要产品和资源的宽频网站，为各媒体及网络电视观众提供服务，杨澜亲自出任阳光文化主席。由于人们对杨澜普遍看好，股民极力追捧，杨澜所拥有的良记股份市值在短期内迅速爆涨至 8.4 亿元。成功借壳上市，雄心勃勃地要打造阳光文化的传媒帝国。资本市场上，传媒概念正如日中天，阳光卫视的出现适逢其时，是造势英雄的绝佳样本。

2000 年 10 月，享誉全球的财经杂志《福布斯》评选“阳光文化”为全球最佳 300 家小型公司之一，并将其列入 2001 年 20 家“未来之星”的公司之一。阳光卫视是在中国惟一能够获得此殊荣的公司。

当上阳光文化主席的杨澜在各种场合高调出场。与大多数商人的低调不同，杨澜选择了始终站在阳光卫视的前面。在报刊杂志网站上，经常可以看到关于杨澜的报道，杨澜谈家庭，杨澜谈女人，杨澜谈时尚，杨澜谈电视……

她还与陈冲、瞿颖、张天爱等人一起，被选为亚洲70位美女之一。

杨澜说过，她在上海生活，在北京交朋友，在香港做生意。北京是全国的传媒中心，在这里交朋友的直接效果就是她的曝光率十分高。这一回，杨澜的角色有了很大的转变，她从一个传媒做出来的名人变成了一个做传媒的名人。

一个全新的电视台——香港阳光卫星电视2000年8月正式开播，由《杨澜工作室》及电视精英制作的丰富多彩的电视节目与广大观众见面。香港阳光卫视有限公司为香港上市公司阳光文化网络电视控股有限公司的全资子公司，杨澜亲任“阳光文化”董事会主席，香港著名影视制作人徐小明任行政总裁。这个海内外第一个以历史及人物传记为主题的华语卫星频道，其主要栏目有《人物志》、《科技与文明》、《未解之谜》、《岁月留痕》、《人生在线》、《战争攻略》、《谈古论今》等。它借助亚洲3S卫星用数码标准开路传送方式，向大陆和港台实施每天18小时非加密播出。

在阳光卫视的开播仪式上，有人直言喜欢“正大综艺”时的杨澜，喜欢她那时清新、纯真。对杨澜来说，长发飘飘与短发干练不只是气质的不同，重要的是角色的不同，她已从一个单纯的主持人过渡到一个媒体经营者。杨澜坦言这两种角色她都喜欢。她直言不讳地说：“做主持人也好，做‘阳光文化’

也好，都是因为我喜欢做，喜欢文化的、专题的、人文的节目，只是在规模上有所不同而已。如果仅仅是为了赚钱做一个公司，我大可不必，这意味着要冒很大的风险，而且这样的市场是属于开拓性的，没有现成的先例可供参考，会面临很多困难。”

杨澜不讳言这两种角色对她都有不同的要求，她认为做主持人很多时候还是需要感性地考虑问题，但是经营一个公司必须要有非常严谨的思考问题的方式。这个转变的过程对于她来说是不容易的。杨澜觉得每个人都有不同的天赋，对她而言当然是做主持人容易一点，因为毕竟做了11年了，不管怎么说，还是有一定的经验的。做公司对杨澜来说绝对是一种考验、一种新的挑战。因为阳光文化是香港的一家上市公司，杨澜不仅要从商业的运作上学习，法律的程序上也有很多东西需要学习。杨澜说有时挑战也意味着你能够有更大的提高，“过去一年中我学到的东西比过去几年中加起来还要多。”

和许多女人一样，杨澜也坦然承认自己有软弱的一面，杨澜说：“我这个人还是比较中庸，或者说比较保守，害怕有危险、有可能失败的事情。这里我非常感谢我的先生吴征，他经常不厌其烦地鼓励我，宁可在尝试中失败，也不能在保守中成功。正是这样一种理念推动我不断地尝试新的东西。”

既当阳光文化总裁又担任阳光卫视节目主持人的杨澜，虽然如今在她的头上已经不再罩着当年“清纯天真”的虚幻光环，没有年青人狂热地再紧追她当“青春偶像”，但她依旧一如既往地认真面对自己和电视观众，包括每一句串场词、每一个手势无不如此。一位中央电视台资深女主持人曾这样评价杨澜：“这么多年，我一直非常关注杨澜，我从来没有见过她主持节目说过一句没头没尾的废话，抖过什么华而不实的花哨和

机灵，不干这行的人也许很难了解，她事先得为此付出多少努力。什么叫职业精神？我看杨澜就是。”

杨澜根本不觉得自己是一个满脑门全是灵感又揣着一肚子创见的人，所以她从来都是按部就班，每次采访前都进行充分的准备。1999 年杨澜在上海采访世界 500 强会议，她曾对《财富》杂志主编做过一次采访。开始那位洋老总坐在那里，态度并不十分认真，但聊着聊着，他就不得不认真对待了，因为杨澜当时的提问已经具体到：“在你就任主编之后这十几年当中，世界财富前 10 名的排列有过什么样的变换？这些又集中反映出国际产业结构什么样的调整？而那些被换下去和换上来的大企业领导，又是怎么面对这种变换的？”在随后 30 分钟的采访中，洋主编很吃惊地连续重复了三次：真没想到你的“家庭作业”准备得这么好，在你之前的采访，别的记者一直都在不断重复着同样的问题：“你对中国是什么感觉?”，“你对上海有何感想?”，这样的问题是最让人不得不打瞌睡的问题。

从当初上《正大综艺》，接着去美国留学，之后又转战香港凤凰卫视，有了这来来回回的东碰西撞，杨澜的确从中获得了许多新鲜的感悟和积累。在新千年春节晚会结束之后，她在接受记者采访时曾这样感叹：“我当年从大学生走上主持人的位置，开始时的确有很大的自我满足感，而且还一时走红，但那时就像是坐着高速电梯，哗一下就把我升到老高老高，再往下仔细一看呢，却又空空如也什么都是虚的。经过那一段时间，我也很自觉地反省过：老这么忽忽悠悠的可不成，我还得下去重新垒砖头去。可能我现在垒起的高度，还不如当初一半高，但对我自己而言，这却是一个从 100 回 0，再由 0 向 100 努力的过程。所以我现在在电视上说每一句话，都比从前心里

要踏实得多。”

1990年凭着娱乐类节目《正大综艺》一鸣惊人、正式出道的杨澜，在2000年却在推出全新电视栏目《千年回望》的同时，悄然转型并逐渐淡出了娱乐节目。

杨澜说，之所以“淡出”娱乐节目，首先是基于一种最简单的考虑：不能盲目跟风，就像股票市场一样，什么时候连华尔街股票市场门口擦皮鞋的小男孩都跟风买了股票了，离股票市场崩盘也就不远了，牛市的尽头就是熊市。娱乐节目也是这样，大家都看好这块肥肉，一窝蜂地跑马圈地，你也娱乐我也娱乐，最后的结果很可能是谁也乐不起来。许多聪明人犯错，就是因为头脑发热，没有见好就收。因此，在娱乐节目泛滥成灾、热得烫手的时候，杨澜觉得应该居安思危，急流勇退。

杨澜不做娱乐节目还有另外一个重要原因，那就是想在纪录片方面做出点动静。杨澜一直以来就有这个想法，特别想自己担纲制作历史纪录片和人物传记片，用镜头来讲述生活，讲述生活中的人和事，她相信，只有人的故事才能真正打动人。至于这样做会不会卖不动片子赚不到钱，杨澜丝毫没有担心，她到过不少国家，发现了许多既把片子做得高品位，又在商业上取得成功的例子。杨澜认为只要把片子做好了，不愁片子没人买没人看，曲高不见得就和寡。

面对阳光卫视这个企业，很多人可能最担心杨澜的就是，她，一个节目主持人，在管理上行吗？然而，让人吃惊的是，从没有过公司管理经验的她却有她独特的管理理念。

杨澜认为，从商业角度看，人事架构最难。现代企业对管理者来说，无非就是找到一个合适的人坐到合适的位置上去。

这个问题对杨澜所管理的阳光文化来讲还算比较幸运，开张半年来，人员陆陆续续都到位了，而且团队磨合比较好，人员的到位是公司快速发展的首要保证。其次是商业模型的准确，杨澜认为阳光文化的管理理念是用多媒体和传播方式建立主题化的频道。她觉得因为自己的理念直接而准确，在经济上压力就比较小，公司从上市到集资已经筹集了两个多亿的资金，非常顺利，这是做企业最难得的。现在摆在阳光文化面前最大的挑战就是制定纪录片的风格，这项工作由京、港、沪三地共同操作，各有侧重。根据杨澜的工作经验，她认为阳光卫视的纪录片要比故事片好看，讲的故事要引人入胜。

杨澜认为现在的传媒和以前的大不相同了。若干年前电视频道很稀有，1990 年时全国人民就看《正大综艺》和《综艺大观》。时过境迁，如今的传媒是多元化的，现在的香港人每天都有 100 多个频道可选择，竞争十分的激烈，在这种情况下，做综艺频道是很难生存的。就阳光文化该怎么样迎接同行的挑战，杨澜作了更为详细的分析，她认为新闻报告并不是她所擅长的，而且对娱乐也不感兴趣，她认为自己对文化有热情和激情。此外，杨澜认为做事业也不是靠兴趣就能把这么多人拉在一块的，还要和时代的要求合拍。一个人成才，还得顺着时代的大势走才行。事实证明，杨澜这些观点都是非常正确的。于是就有了阳光卫视这个以历史人物传记片为主要产品和资源的媒介平台。

直至现在还是有很多人，头脑中对杨澜的记忆留存仍然是那个清纯的主持人，还不能把杨澜和一个内容提供商联系起来。人们更多地把杨澜看作是阳光文化的形象大使而不是传统意义上的老板。

事实上杨澜也没有那种老板情节，她一直追求的是能够长

期发展。当初做《正大综艺》主持人的时候，她就有一种恐慌感。她认为主持人这个行当有某种吃青春饭的特征，她不想走这样的一条道路。她始终相信，如果一个人对本专业不能扎实地学习，不充实自己的话，前程将是短暂的。杨澜把做制片人和编导，看成是自己故意去找苦受。这是一个升华自己的时机，也是一个锻炼自己磨练自己的大好机会。她需要的就是这个，这是提高自己的必要过程，她是这么认为的。

杨澜主理阳光文化的出发点是：她很喜欢在文化传播方面施展她的特长，为了把文化传播做大就必须借助一个公司，这样她就不得不努力办好阳光文化了。

一直以来有种说法：发达国家的电视观众爱看新闻和专题片，而发展中国家的电视观众偏爱电视连续剧，墨西哥和中国就是一个很好的例子。杨澜没有选择那些所谓符合中国国情的、热热闹闹的综艺节目或者电视剧，但是她却偏偏选择了人文纪录片来进入电视市场。她这么做是从未来市场角度考虑的。

杨澜不同意电视文化是快餐文化这一种说法，她认为过去电视频道少，大家都要看，所以必须老少皆宜。而现在频道越来越多，再加上网络的介入，就由过去供给决定需求转为需求决定供给。观众这种由被动的接受者变为主动的索取者的趋势，使电视人的心态都有所改变，做电视已经不再具有某种高高在上、可以安排别人的时间、培养人们欣赏习惯的职业了。现在的电视媒体必须满足不同观众对不同节目的要求，分工是越来越细，每个节目都必须做得最好。杨澜认为在这种情况下，相对严肃和高雅一点的节目还是有市场有生命力的，因为观众有此需求。杨澜相信只要把类似这样的节目做好了，完全可以作为一个主题频道来播出，而且在利润和收视率方面都会

高过电影频道、音乐电视频道和体育频道等。西方就有这样的例子。

对内地观众是否喜欢阳光文化制作的节目，以及对阳光文化的收视率，杨澜曾做过广泛的调查和市场预测，结果是非常乐观的。在北京电视台节目还没开播，就已经收回了一年的广告成本了。广告商对阳光文化的节目非常看好。事实上这类节目有一个长期稳定的收视效果，它不像电视剧可以在短期内达到一个很高的收视率。杨澜认为电视剧的收视效果毕竟是可遇不可求的，有些经验很难复制。同样的题材如果拍过两次就很难再重复，另起炉灶风险性还会很大。而阳光文化这样的节目就适合进行长期的产业化操作。杨澜和她的同事们已经在节目预算和节目拍摄的模式上探索出一些经验。另外阳光文化还借鉴了海外电视人许多经验。阳光文化和美国历史频道有长期的节目互换协议，因此美国的制片人和阳光文化的制片人经常一起讨论如何在预算与节目好看和获得好收视率方面取得很好的一个平衡点。

此外，杨澜还发现人文类的纪录片具有很高的重播价值和很高的教育价值，稍加编制就可以成为教育节目播出。从另一方面来说，人文纪录片又不同于一般的教育节目，因为它有娱乐性和故事性。杨澜对人文纪录片占领电视市场一份份额充满了信心。

因此，杨澜一直就不同意阳光文化观众少，她所制作的人文纪录片不会有市场的说法。

杨澜承认这个市场不是很大，但是她认为全世界哪怕只有百分之一的人在长期收看这个节目，这就已经很了不得了。杨澜认为这是个媒体分化的时代，只要满足一个群体的要求就已经不简单了，她有信心在这一类节目中做出品牌来。杨澜认为

这类节目会成功是因为它已经有了成功的前例，她对美国的历史作了一定的研究，研究中她发现，像美国仅 200 年的历史，它的历史和人物传记就可以支持整整两个频道。播出已经五六年了，而且收视率还在一路上升，利润也一路上升。杨澜认为中国有 5000 年的历史，完全能把这类专题纪录片做好做大。杨澜有了制作这类专题节目的视角和制作手段，同时她还有商业操作方面的成熟运作经验。

阳光文化和美国 A&E 合作，片源的质量是没得说。杨澜把阳光文化定位于一个国际的内容提供商。阳光文化把很多精力都放在如何把中国优秀的文化和人物介绍到海外去，并非简单地把国外的好片子拿过来。第一年，文明方面的节目量就达到 100 小时，如《百年婚姻》、《沪港传奇》、《人生在线》、《国宝的故事》等。已有十几个国家的电视台购买了阳光文化的节目，这是因为他们对中国的历史文化特别感兴趣。而且，过去这种非常好的介绍中国的纪录片系列不是很多，只是零零星星出现。阳光文化与世界上比较大的一些媒介合作，成立了一家大的人文历史纪录片国际交换网，同时也是作为中国的一个代表参加到这样一个国际循环当中。这样，有关中国的节目通过阳光文化就可进入国际的主流社会，而不是仅仅停留在唐人街这样的华人社区。阳光文化的节目具有相当的国际性。在过去，中国的电视制片人就没有用海外观众能接受的方式去制作节目，好比守着一个宝库还受穷，端着一个金饭碗还去讨饭吃。杨澜所领导的阳光文化恰恰填补了这项空白。

对于公司的盈利前景，杨澜认为潜力很大：尽管中国观众比较穷，但中国广告市场是亚洲第二，仅次于日本，并且在快速增长，有着极大的发展空间。

2000 年是阳光文化锐意拓展媒体业务的第一年，凭着杨

澜与集团管理层的共同努力，“阳光文化”成功地实践了发展中国优质主题电视网络的理念，同时实现了在最短的时间内将阳光文化发展成为一全国品牌的夙愿。集团的媒体业务收入取得骄人的增长。随着集团推出全球首个以普通话广播的历史人物传记主题频道，阳光文化实践了“以娱乐传播教育，借信息照亮生活”的理念。

在短短的一年时间里，阳光文化建立了一个拥有超过5000小时节目的片库，并在大陆和港台地区推出了一条主题卫星频道及两条有线频道，“阳光文化”已成为一个真正覆盖内地及港台地区的多元化媒体服务企业，并在亚洲广播业内迅速地奠定了其作为优质节目供应商的领导地位。“阳光文化”的节目在北京有线电视第四台启播10个月后，其收视率比以前的同类节目提高至少4倍，最高达24倍。在香港和台湾播出后，也同样获取了不俗的收视率及极佳的口碑。阳光文化在港台两地已覆盖超过400万户的收视群，并且在港台两地的有线频道均已实现利润。

“阳光文化”2001年第一季度（2001年1月至3月）的广告收入比2000年末季强劲增长了5倍，使公司营运刚进入第三季度就有了第一个收支平衡季度。

可以说，初入商海的杨澜，刚创业便取得了巨大的成功。阳光卫视不仅打破了世界卫星电视平均7年持平的纪录，而且还创造了一个低投入、高产出的商业模式奇迹。

杨澜认为，其实她经商并不纯粹为了赚钱，而是商业上的成功能够更好地实现她的文化理想。

涉足商海的杨澜在言谈话语中，表现的仍然是一位本色的文化女性。

现在的杨澜，既不想做腰缠万贯的富婆，也不愿是婆婆妈

妈的阔太。她始终没有忘记自己是一个电视人的使命，她要用她商业上的成功，来实现她的文化理想：为观众制作更多好片子。

杨澜一直以深层次高品位的电视作品来满足观众的要求。

“以情感人”、“以质取胜”，在讲述世界大事和名人的同时，还要把古老而年轻的中国的故事讲给世人听。

这就是这位文化女性和她的“阳光文化”的目标与理想。

5
大胆并购，尽显商界女强人本色

2001年9月11日，著名电视人杨澜控股的香港阳光文化宣布停牌一天，香港媒体敏锐地感觉到阳光文化有并购动作。事实正是如此，“阳光”停牌是为了收购Easivision公司。但人们没有想到的是，有关“阳光”并购更大的消息在两天后从内地的门户网站新浪网传出。

9月13日，新浪网对外突然公布了其上市以来的第一桩并购案：新浪以800万美元现金和部分股票收购香港阳光文化公司的29%的股份。

人们没有想到的是“新浪”动作如此之快。3个月前新浪新任首席执行官、在风险投资界浸泡多年的茅道林开始与杨澜、吴征夫妇洽谈“合作”。这件事外界很少有人知道。

但是，仅仅两三个月工夫，他们就谈定了这桩“并购生意”。

2001年9月14日晚上，新浪网总裁汪延接受一位记者专访时如此描述这桩事件：“与阳光的谈判时间很短，但双方都有很大热情，因为双方都看到了有很好的互补的地方。”与外界分析不同的是，汪延直言了并购案的性质：“新浪人股收购了阳光。”

在此之前，新浪对外的正式说法一直是“双方进行了合

作”。但外界都聚焦到了新浪的股权变动上，因为在股权变动后，阳光除了获得800万美元外，还将最多拥有“新浪”16%的股份，成了最大股东，原新浪大股东“四通电子”所持股份被摊薄至8%左右，一切似乎显示“阳光”是最大赢家。

而事实上，另一个连环套是：“新浪”同时也成为阳光的最大股东。阳光文化2000年收购良记建筑公司“借壳上市”后，其股权结构是：最大股东为杨澜，其余大股东颜贵国、陆宇经及所代表机构持股分别为11.13%、3.82%，公众股东持股25%出头。新浪进入阳光后，股份多达29%，杨澜手中只有阳光文化10.97%股份，其余股东股份更少。

因此，表面上看是双方交叉持股，互相成了对方的最大股东，合而不并，恰如其分地保护了彼此的尊严。但实际上由于新浪在阳光中的股份远多于阳光在新浪的股份，因此，新浪占了主导地位。

一位“新浪”的高层管理人员说，之所以不担心杨澜成为新浪的最大股东，是因为新浪的董事会结构中并不是说最大股东就能说了算，其他两至三个股东联合起来说话权有可能就会大于最大股东。例如王志东当时拥有6%的股分，照样会遭到董事会的否定。

此外，对“新浪”来说，杨澜的进入填补了新浪的“偶像空缺”。

在双方确认的新闻稿中，首次使用了“中文媒体和网络服务公司新浪网”的字眼。“网络的一个本质特征就是媒体”，“新浪”高层不再像以前那样讳言自己是一个媒体。对于与阳光的“合作”，汪延的说法是：“新浪要向跨媒体转型。”这种新的模式是互联网加卫星电视。这样，在经历一系列风波后，“新浪”终于找到了“后王志东时代”的新特征——跨媒体概

念。另一方面，中国互联网产业还处于“需要偶像”的阶段，而在王志东离开以后，杨澜和吴征夫妇的影响力，似乎可以填补新浪的“偶像空缺”。

新浪与阳光的“合作”很容易使人想起美国在线和时代华纳的合并。美国在线在其顶峰时期就为自己找到一条出路，说明它具有远见卓识。美国在线与时代华纳的跨媒体联合成了新浪学习的榜样。

美国在线与时代华纳合并的一个结合点就是做家庭宽带，即利用美国在线连接千家万户的优势，以时代华纳的内容提供服务，而最终每个家庭为此服务交纳的费用足以使它们盆满钵满。

新浪与阳光文化两家公司依然各自独立运营；阳光和新浪的经营层几乎没什么变化，杨澜继续担任阳光集团主席，而新浪方的茅道林、汪延都继续现职。

但杨澜否认了新浪收购阳光，同时也否认了阳光收购新浪，她对外界宣称阳光与新浪的关系是合作伙伴关系，谁也没有收购谁，并购并不等于收购。

但是此时外界对“阳光新浪事件”不依不饶，认为阳光文化和新浪网这样做是在这个互联网的冬天“相依为命”，“互相取暖”。

阳光文化声明，对外界“取暖”、“相依为命”的评论表示不满，认为与新浪并购是打造一个跨媒体的战舰，为网络业指出新的发展方向。

杨澜认为这次并购不是互联网的冬天中两家现状欠佳的公司某种图存自救的行为，倒恰恰是“冬天里的一把火”。杨澜是这样看待“阳光新浪事件”的，她认为，这一事件发生在全球经济已露衰退端倪之际，很多人士可能认为这不过是两家相

互“取暖”。产生以上想法的背景是对阳光文化经营策略不了解。互联网正遭受自产生以来前所未有的迷惑，但不可否认网络已经成为城市知识青年的主流媒体，业内外人士无不在探索使其重新获得发展的思路。阳光与新浪的合并，杨澜认为这正是“冬天里的一把火”。

此时外界对阳光文化的猜测纷至沓来，不少媒体认为，阳光文化尽管名声在外，但不可否认的是，阳光文化手中的现金有限，大约为6000万港元，股价偏低，在股市中一直不被青睐。而新浪的现金有1亿多美元。加上新浪的网络平台与2900万用户，可见搭上新浪这艘大船，阳光文化正好扬帆远征。

阳光文化的执行主席吴征堪称资本运行方面的高手。从2000年“良记建筑”乌鸦变凤凰的故事就可见一斑。2001年9月又有两次大的并购行为，阳光卫视刚刚收购了CapitalChannel，从而拥有超过45000小时的电视节目，大大提升了其在国内的市场竞争力。其后不久就宣布了与新浪的牵手。

2001年9月25日新浪阳光事件在北京公开披露。新浪网通过支付800万美元现金、并增发460万股新发行股票方式获得阳光文化29%的股份，成为其第一大股东；同时杨澜获得稀释后的新浪股份的10%。在未来十八个月内根据阳光文化的经营业绩，新浪有望再向杨澜增发250万股，从而使杨澜所持有的新浪股份数达到16%，成为第一大股东。

新浪网与著名电视人杨澜两个赫赫有名的名字从此密切牵手。中文门户网站新浪网与香港阳光文化的并购合作行动于2001年9月13日宣布达成。

由此合作引发的管理层权力分配将是：杨澜的丈夫吴征将

出任新浪网董事局主席，原主席姜丰年担任共同主席，茅道林仍任新浪 CEO，杨澜仍任阳光文化董事长。

新浪方面处理此事比较低调。杨澜、吴征夫妇在新公司中所占股份将占 15% 以上，成为最大股东，新浪的原领导层因此作出了较大的调整。

除达成股权收购协议外，阳光和新浪还将共同实施市场营销及推广行动，进行广告交叉销售，共同创建互动在线节目和电视节目。双方还将共同推动互动电视与宽带节目技术的发展。合并后新的公司将是一个跨媒体平台、网络电视提供商、宽带内容提供商、数字专题节目搜索引擎的公司。

事实证明，杨澜和其丈夫吴征又进行了一次漂亮的资本运作，成为最大的受益者。夫妇二人一举成为新浪的第一大股东。阳光卫视除获得新浪网 800 万美元的现金及新浪 460 万股新发行的股票外，如果阳光文化在未来 18 个月的业绩表现良好，新浪网还将支付 250 万股新发行股票。

就在"新浪—阳光"并购事件不久后，对跨媒体事业发展踌躇满志的杨澜吴征夫妇，于 2001 年 11 月 19 日下午与中关村领军人物段永基宣布正式携手，以组建一个新的跨媒体公司——"阳光四通"。

根据协议，段永基任董事长的"四通集团"所属之"四通电子技术有限公司"，与杨澜持有的"阳光媒体控股有限公司"正式在香港合资成立"阳光四通媒体（集团）有限公司"。

段永基表示："四通集团对信息产业与新媒体结合一直抱有执著追求，从投资新浪开始进行了不懈的努力。这次的合作将建立一个最好的平台，并确立将新媒体作为四通集团投资主要方向之一的战略。"

杨澜也表示："阳光一直着力于以新媒体为平台来建立一个华人的文化企业，这次与四通的联手，是基于双方高度的理念一致，以及在内容、网络、资金、管理等方面优势互补的特质，相信会取得很大成功。"

"阳光四通"的总部设在香港，营运中心设在北京。其办公机构将分设于京、沪、港三地。

对于杨澜、吴征夫妇携段永基之手组合成阳光四通，外界的一致看法是阳光四通旨在掏空新浪。

而此时新浪内部也对阳光与四通的组合表示忧虑和怀疑：阳光四通从事的业务会不会给新浪网的经营带来影响呢？或者说新浪网会不会受到来自阳光四通的竞争压力呢？

新浪首席执行官茅道林的解释是："阳光四通的业务主要是三块，一块就是所谓投资持股，主要以新浪为主；另外一块叫四通新媒体，是原来四通的一些发展的业务，也就是所谓的内容发布平台；第三块业务是媒体投资基金。"

"阳光四通的新媒体不是网站，是跟有线电视台和这些网络公司、网络运营商或者光纤网运营商去合作做的一个内容发布平台。具体说就是如何把一个电视连续剧发布到 20 家甚至 50 家有线电视台上面去，对于杨澜来说，也许更多的故事还在后面，因为，她太年轻了，她的人生之路和商业之路还有很长很长，我们相信，这位集美丽与智慧于一身的女人，将会取得更大的成功。"

"这个就像是在食物链里面你要分几层，硬件网络发布平台的建立和运营这一层我们新浪是不去吃的，这是阳光四通的业务之一。我们就吃当中这块，所谓叫内容集成商、内容分销商。因为新浪不可能去投资去建一个光纤网，或者说去占股一个光纤，然后特地来发布我们的内容，这不是我们的生意。我

们新浪只是把我们的内容和把签字买来的各种各样的内容做好、包装好，然后卖给二级批发商，也许我们可以卖给或者借助阳光四通发布平台去播放。所以它等于食物链里面的一层一层，不能什么业务我们新浪都要做，什么层次都要占，也不管这是不是适合我们的商业模式。”

杨澜、吴征夫妇以及段永基对茅道林就阳光四通新组合的详细解释表示赞同。

新组合的阳光四通集团一开始就专注于媒体。

按照茅道林的说法，实际上新浪控股的阳光文化也是这样的操作模式，把它的片子卖给阳光四通。因为单靠阳光卫视自己的频道能够发布的范围还是比较有限的。

总体来看，阳光四通三块业务中的第二块业务跟第三块业务还是比较积极的。第一块业务只是一个持股；而第二块业务是新媒体的扩展，需要建立、整合和运营一个实实在在的网络发布平台；第三块业务是媒体投资基金，阳光四通集团还有意去投资未来的新媒体以及有一些发展潜力的公司，通过投资和收购增加发布平台带宽和发布范围等等。

总而言之，不管外界怎么评论阳光新浪的并购事件以及阳光与四通组合事件，事实都已摆在了眼前，杨澜、吴征夫妇无疑是最大的赢家。杨澜所领导的阳光文化进入了一个崭新的新阳光文化时期。

6
小结：集美丽、智慧、幸福于一身的女人

有人说，杨澜几乎趁年轻做了许多女人都无法做到的。她年轻、美丽，既是红遍全国的节目主持人，又是中国最富的女人之一，而且嫁了一个好老公，有了孩子。总之，一个幸福女人该有的一切她都有了。

究竟是什么使她获得了如此巨大的成功呢？我们不妨来看一看杨澜成功背后的启示：

（1）善于抓住机遇的好运女人

大凡女人，都特别相信运气，她们爱看星座、生肖之类的图书，特别相信自己的命运来自上天的安排。

在很多人的眼中，杨澜的确是幸运的。可是，这种幸运可不是根据现在的女孩们热爱的星座读物推测出来的。

杨澜的幸运更大程度上来说还是她自己为自己创造了机会。

如果杨澜普通话不行？

如果她没有超人的智慧和修养？

在那次招聘中，她会成为中央电视台的节目主持人吗？大概不会。经历七轮考试挑选出来的杨澜绝对是当时应试中的佼佼者。

对女人来说，不是运气决定命运，而是能力决定你的将来。因此，一个女人要想获得成功，最重要的还是来自自身的努力，而不是通过一点小运气可以改变一个人的一生的。

（2）做个有创见和个性的女人

对于很多人来说，能在中央台做主持人是一辈子的梦想，如果让她在半途之中退下来，去干别的，十有八九会不情愿，可是杨澜却在她的事业十分红火时做了一个当时让人们不可思议的选择。

1994年，放下中央电视台的“金话筒”，杨澜赴美留学。主持人，至今为止还是一个令许多年轻人羡慕的职业，但是杨澜却一直有一种“恐慌感”：“主持人这个行当有某种吃‘青春饭’的特征，我不想走这样的一条道路。我相信，如果一个人不充实自己的话，前程将是短暂的。我后来做制片人和编导，其实都是故意去找苦受。但做到一定的阶段，各种各样的应酬和晚会没完没了，工作的重复性太强，老这样下去也学不到什么新东西，还不如停下来花几年时间踏踏实实充实自己，出去看一看这个世界到底是个什么样的。”

杨澜的确是看到了世界是什么样的，在这个过程中，也更加了解了自己。“在国外读书的时候也挺苦的。但过一段时间，我就觉得艰苦的时光对于人生体验特别可贵。后来做许多人物采访的时候，我也发现了同样的道理，人容易记住艰苦的过程，而顺的事却容易忘记。据说这是因为人在痛苦中会分泌出一些特殊的激素，刺激大脑记忆。”

人们都说，杨澜一直都挺顺的，刚毕业就进中央电视台了。其实，人生的这一课杨澜在美国给补上了，而且恶补了三年。在美国毕业的时候，她的成绩列在全年级最前面百分之

五，“当时那种成就感绝不亚于在国内的所谓名气。”

杨澜认为自己比较中庸，她特别羡慕有个性的人。“我很羡慕周围生活中一些棱角更分明、更有创见和个性的人，也愿意结交这一类的人。我经常觉得自己不是一个有才华和极端聪明的人，但我的行为又比较符合这个社会主流。这是一种潜移默化的作用，从小我们受的教育就是要好好读书，遵守纪律，对朋友要友好，要把大苹果分给别人吃。父母按社会公认的道德规范和行为规范来要求孩子，特别是一个女孩子。这样我循规蹈矩，在学校是好学生，在单位是好同志。后来我认识到这种标准给人压上了很大的负担，要让人喜欢你，而且特别在乎别人的喜欢。我的反叛期几乎是到了美国以后才很晚地到来。”

杨澜说，在美国那几年，她最大的收获是思维方式的转变，她发现了世界上原本有各种各样的人，各种各样的思维方法，完全来自于不同角度来看同样的事物。“这对于我后来制作节目有特别大的好处，我不再那么自以为是，不再以为自己以前一贯接受的那个观点肯定是正确的了。”

作为女人，杨澜在这里留给我们最大的启示就是要有创见，有自己的思考方式。

(3) 成功来自对自我的超越

谁都不会忘记当年那个漂亮美丽一头直发的杨澜，现在的她有两副面孔，一副是两个孩子的妈妈，有不少自由时间支配与孩子在一起；另一副是被《福布斯》形容为“未来之星”的“阳光文化网络电视公司”董事局主席。

从中央电视台《正大综艺》的王牌主持杨澜，到美国独闯天下的杨澜，再到凤凰卫视与众名家侃侃而谈的杨澜，最后成就了一位新经济精英。踏入社会之后，杨澜的步伐总是令人吃

惊——本已在令人羡慕的位置，她却偏要摇身一变，在一个新的地方展开完全不同的事业。我们很难想象假若杨澜十几年如一日留在中央台的演播室里，她是否还能像今天这样光彩照人。

杨澜说："每一次人生角色的转换、每一次的选择都是痛苦的，准备冒一定的风险，通常我在变化前的一年半年时间都比较痛苦。你追求的东西和环境的实质、个人的个性有了矛盾，怎么办呢？当时的现实又是许多人很羡慕你，如果放弃眼前所有的可能以后永远得不到了，可能会失败，所有人都笑话你，所以那一段时间会患得患失，睡不好觉，做不了决断，但最终你追求的东西会很吸引你。"她不能免俗是一个患得患失的人，但使她提升与否定现状的动机是"但我个人有很多事要做"。

十年职场中，杨澜脱胎换骨。从一个一头披肩直发的青春女孩，到在美国留着弯曲长发的青春反叛少女，再到香港凤凰卫视那个有着妩媚碎发的新闻主持，现在是成熟、时尚、干练的短发商界丽人。她不再是简单的电视偶像，而是自己，一个参与世界传媒格局转变的掌舵者，一个拥有幸福家庭和事业组合的女人，一个自信、有理念并有机会和雄心实施人生梦想的丽人。

（4）选择事业又选择家庭的女人

什么是快乐，创造就是快乐。我觉得这句话千真万确。一个人离不开创造，周围的人际关系需要创造，就连跟爱人、孩子的关系也需要创造。只有创造出来东西，你才会感到快乐。

杨澜说："工作上的事还要做，日子也要过，我这个人比较贪心，想要一个非常幸福的家庭。如果有人让我选择做一个

事业成功的女性，但没有家，我不愿意。”

对于一个女人来说，尤其是一个选择事业又选择家庭的女人来说，要处理好事业与家庭的关系，是要花费一大番精力的。但是杨澜却处理得非常好。

杨澜说：我觉得工作有两种目的，一种是你在工作中得到满足感、充实感；另一种是为了得到别人的承认，或者是为了挣更多的钱。当工作跟家庭发生冲突的时候，我可能会把工作的后半个目的减低些，但是充实感还是需要的。这样精神生活会十分丰富，而且跟得上时代的变化，很多东西只有在工作中才能获得。

正因为这样，尽管时常在外，杨澜和她的孩子却丝毫没有生疏感。

(5) 好女人会理智地分配金钱

现在的杨澜是中国最富的女人之一，对很多女人来说，这也许是一个梦寐以求的梦想。拥有金钱是一种快乐。可是杨澜却并非那种崇尚金钱的女人。

杨澜说：“卓别林当年刚在好莱坞拿到他第一笔很高的片酬时，当时欣喜若狂非常激动；后来就有一个制片人冷静地对他讲：很多人就是这样一步步毁在钱上的；卓别林于是就问：那怎么知道有多少钱就能毁了我呢？于是那个制片人又告诫他：当你还能理性地支配手里的钱时，就能获得心理上的最大自由，但如果你已经不知道该怎么花太多的钱时，那就离被金钱毁灭不远了。我还能理智地支配钱。”

“赚钱这件事，真的想赚的时候，不一定能够。我的收入已经可以让我过比较舒适的生活了，我也没有更奢侈的要求。钱要用到有意义的事情上，才是好的。”

“《福布斯》杂志的评选排名，恐怕离准确和完整还差得很远，我相信，中国很多事业有成的商人都是比较低调的，像我这么高调，肯定不是好事。其实，这种财富都是纸面价值。我在公司只是拿我作为一个主持人和制片人的收入，而我先生在公司没有盈利之前是不拿工资的，所以我不觉得这些钱会改变我个人的生活，但是对于事业来说，有这样一个开头，我觉得非常高兴，而且希望公司的运行能够越来越好——我们的员工都有公司的股份，我希望他们都能发财致富。”

(6) 事业是女人一生的寄托

谈到事业，杨澜说：“以前做主持人，现在自己开公司，两种感觉我都喜欢。如果只是为了赚钱，我大可不必像现在这样——做公司意味着要冒很大的风险，而且，开拓性的市场会面临很多困难。做主持人也好，做“阳光文化”也好，都是因为自己喜欢，喜欢做文化的、专题的、人文的节目，只是在规模上有所不同而已。而且，我从没想放弃主持人的工作，去年暂停，只是因为我怀孕，而不是忙于创办公司——我总不能挺着大肚子做节目吧。就目前来说，我当然是做主持人容易一点，毕竟做了 11 年了。”

“以前凤凰卫视的总裁王纪言先生讲过一个笑话，说凤凰卫视工作非常辛苦，以至于后来几个主持人买礼物送给董事长刘长乐的时候，凑钱买了一个榨汁机。我相信我们不会这样。我们公司的工作也是很辛苦的，但是从工资水准来说，在市场上是处于比较上游的。而且，所有工作人员对我们的事业也有文化认同感，不光是为了打这份工。”

在今天的中国，如果你想去看一位女人是如何执迷于自己的事业的话，那你就去看杨澜。如果你想成为一个女强人，首

先，你至少要有杨澜的那种对事业的执着。

(7) 好男人是女人巨大的成功资本

人们说，每一个成功的男人后面一定有一位成功的女人。其实，这句话用到女人身上，也是一样的无比贴切。尤其是在杨澜身上，我们明显地可以感受到，一个优秀的男人是如何促进她事业的更好发展的。

在美国，杨澜结识了吴征并嫁给了他，这次选择对于杨澜的生活和事业都是一次转变。用杨澜的话形容，吴征是那种商业素养和文化素养两者都具备的人。在商业运作上，杨澜跟吴征学了很多。

本可以成为第一个非美国成长、在全美三大电视网中任职的亚裔主持人，但杨澜选择了回国，“传媒离不开特定的社会环境，在自己的国家可以做的事更多。”当1997年，杨澜出现在凤凰卫视时，她成熟了。

之后，杨澜进军商界，她的丈夫起的作用自然不少。除了在事业上两个人配合默契外，杨澜也有着一个十分美好的家庭，这一切都因为选择了吴征这样一个好男人。

7

你能成为杨澜第二吗？

无论你是否喜欢她，这个女人的确是中国最优秀的女性之一，在她的身上，我们看到了作为一个优秀职业女性必备的素质。正是这些素质使杨澜走上了成功之路。

你有没有她的这种素质，如果你和她处在相同的环境里，你会像她那样成功吗？

测试

1. 对于运气，你是如何看待的？
   A. 相信那些占星、占卜书上说的
   B. 该来就来，无法强求的
   C. 运气是个人的努力和机遇的结合
2. 你遇到挫折后，还会对自己充满自信吗？
   A. 很沮丧，再也不相信自己了
   B. 不是很沮丧，但也不会再去努力了
   C. 还十分自信
3. 你是一个富有创见和个性的女人吗？
   A. 没有创见，总是人云亦云，模仿别人
   B. 有时有，但大部分时候没有个人创见
   C. 对什么都有自己的看法，从不模仿他人

4. 如果你已经有了一个很好的职业，你是：

A. 绝不离开，继续做下去

B. 有时也想离开，但担心找不到更好的

C. 当我对这项工作很熟悉，会选择离开，去做更具挑战性的工作

5. 你认为对女人来说是事业重要还是家庭重要？

A. 家庭重要

B. 事业重要

C. 事业和家庭都重要

6. 你选择男人的时候，最主要的一点是：

A. 选择一个可以保护你的大男人

B. 选择一个可以将自己养在家中的成功男人

C. 选择一个对自己事业有帮助的男人

7. 对于女人经商，你的看法是：

A. 女人就应该在家中做家庭主妇，不该经商

B. 作为女人，只要有一份工作就行，不必去独自创业

C. 女人天生就是经商的料，有许多经商的优势

8. 作为女人，你是否懂得如何策划自己的人生？

A. 不懂策划自己是何概念

B. 不知道如何去策划自己

C. 知道如何去策划和经营自己的一生

计分方法

选A得1分　选B得2分　选C得3分

解说：

得分8—12分为A型

得分13—20分为B型

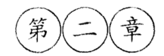
得分21分以上为C型

A型：这一类女人多半属于寻乐型的女人，在你的心中，只想做一个普普通通的女性，而不是一个事业和家庭都成功的幸福女人。由于你的这一观念，即使你处在幸福之中，那也一定是男人给的，会随着他对你的态度的改变而改变。因此，对你来说，首先就是要调整自己的心态，掌握人生的主动权，你才能获得成功。

B型：你向往成功，但是你不知道如何去获得成功，对你来说，知识上充电是十分必要的。只有通过提高自身的素质，你才可能获得事业成功的动力。

C型：你已经走在通向成功与幸福的路上了，即便你现在仍未获取成功，但你离它已经很近了，只要继续努力，你就可以成功。





靳羽西

从魅力女人到杰出企业家

这是一位时尚年代的盛妆人物。即使见过靳羽西的人也要问，她究竟什么样子？人们猜测靳羽西真实的年龄，猜测她洗去铅华后的容颜，猜测她灿灿笑容背后是否也泪水涟涟，猜测她从一支口红里面赚多少利润，甚至猜她脸上的美丽是不是用的“羽西”。靳羽西是这个世界中的一道风景，作为一个女人，她成就了一个神话。正如《时尚》杂志所说：“羽西在她那魅力出众的外表下面是一个敏锐聪颖的女人，她承担了很少女人敢于问津的具有挑战性和创造性的商业风险。羽西是一个罕见的女强人。”

而羽西自己也说：“我们女人能做到的事情男人们不能做，而男人们能做到的事情我们女人也能做，而且我们女人能利用男人的某些弱点来成就自己。所以，做女人挺好。”

靳羽西档案

靳羽西：靳羽西化妆品有限公司的董事长。

《人物》(People) 杂志称靳羽西为“中国最有名的女人”。《纽约时报》(New York Times)称她为“中国化妆品王国的皇后”；《财富》(Money)杂志形容靳羽西是“当代的马可波罗”；而美国《国会记录》(Congressional Record) 则称赞她为“真正的平民大使”。

靳羽西出生于桂林，后随父亲移居香港。她在夏威夷的杨伯翰大学获得音乐和政治两个学位。

1972 年，靳羽西与妹妹羽珊移居纽约，并成功开展了同中国的进出口贸易活动。1978 年，靳羽西电视制作公司制作了她第一档重要的电视节目，即每周播出的系列片《看东方》。1984 年羽西辛劳的工作终于得到回报。10 月份美国公众电视网(PBS)邀请她主持首次从中国现场直播的中华人民共和国 35 周年庆典。当年 12 月份，中国政府邀请她制作了《世界各地》这个节目。

1992 年靳羽西女士创办了靳羽西化妆品有限公司。

1996 年靳羽西化妆品有限公司这家在中国极为成功的企业与科蒂公司进行了具有战略意义的合资。

靳羽西撰写了无数篇中英文的文章，其中包括三本中文著作，《世界各地》、《羽西亚洲妇女美容指南》和《魅力何来》。

2000 年 11 月底，她最新的公司靳羽西文教玩具有限公司推出了第一个中国娃娃，命名为羽西娃娃。

1

在选择中成长的少女时代

中国桂林，这是块美如人间仙境的土地，这里有着“甲天下”的山水，靳羽西便诞生在这个美丽的地方。

羽西的父亲是一位画家，名叫靳永年，是著名的岭南画派中的一员。

说起羽西这个名字的含义，羽西很直白地解说：“羽，就是刚刚出生的小鸟，毛茸茸的小小的羽毛；西，就是说我出生在中国的西部——广西，我的名字里倾注着父母的无限爱怜。”很小的时候羽西就随家人移居香港。她和父母生活在一起的时间不是很长，16 岁就离开父母到美国学音乐。可是在羽西独立求学以前，爸爸妈妈已经给予了羽西很好的家庭教育，赋予她基本的人生观、价值观，这些都成为她今后取得巨大成功的根本。

小女孩时的羽西是个太有好奇心的孩子，对什么都有兴趣，什么事都想尝试一下。她性格像男孩，十分好动，爬树、上房、爬山，样样都干过，和男孩子尤其玩得来，觉得自己好像牛仔一样神气，她甚至没有想过男同学和女同学有什么区别。

爸妈充分满足羽西的好奇心，小女孩兴奋地提出“我要学钢琴”，他们毫不犹豫：“没问题”，请来最好的老师教她。妈

妈自己打理两家公司，还要为洒脱的艺术家丈夫精明地理财理家，繁忙的她还是每天抽空接送羽西去老师家上课。羽西很早便显露出她的艺术才华，音乐上的天赋尤其使人印象深刻。她至今清晰地记得刚开始她得了一两个小奖，爸妈开心不已，为女儿欣慰为女儿骄傲，他们的情绪感染了小女孩的羽西，让她感觉：成功是件好事情，我要再接再厉做得更好。

那时候的羽西每天要弹一个小时钢琴，到了时间，妈妈总会准时召唤女儿："OK，羽西弹钢琴的时间到了。"玩得正高兴的羽西只好乖乖坐上琴凳一五一十地练习。钢琴上面的挂钟怎么转得那么慢哟，羽西一边弹一边看着挂钟像个老绅士似的慢条斯理踱步。有几天，妈妈发现羽西的练习时间过得特别快。没多少时候她就溜下凳愉快地宣布"时间到啦"。妈妈很快发现是女儿赶着挂钟跑路——偷偷爬上琴背，小手指动动，练琴的时间就溜得快多了。羽西和记者说话时哈哈大笑："不知今天的孩子还会不会玩这种小把戏?"不过学钢琴的经历，给了女孩的羽西一种很好的考验，学钢琴必须从基本音开始，左手右手分别反复单独练习，要经过很长时间两只手才能在琴键上渐渐协调。所以要弹奏出行云流水般流畅的旋律，是要一个手指一个手指，一个 note 接一个 note 地积累。钢琴给了羽西一种执著一种专注。如果有人问："羽西，你有什么优点。"羽西会说："我的优点是集中，尽量做得尽善尽美。这一切，来自于绵延我整个少女时代的钢琴教育。"现在，羽西依旧离不开钢琴，即使工作到半夜，羽西也要抽空弹上哪怕只有十分钟的钢琴，她需要这种集中的片刻，让身心清静自由，各种各样似乎不着边际的灵感就纷至沓来了。羽西的钢琴上，放着一本漂亮的本子，灵感像鸟儿一样在里面栖息。

好奇心旺盛的羽西不久又提出要去学法文，法文可是世界

上最难掌握的语言之一；她还想学芭蕾，爸妈都一一满足："没问题，学吧，学吧。"他们从不简单地否决，而是让女儿身体力行一个阶段，对各种学习都有心得和体会后再去作决定，果然羽西学这学那忙得骨碌碌转，渐渐也力不从心。妈妈当机立断："羽西，这样不行，兴趣太杂爱好太多，你一定要有所选择。"其实人生的每一步，也许你都面临选择。学会选择，也就学会了取舍。

所以很多年后羽西能够有魄力去作出一些复杂得多的选择和取舍。

其实妈妈何止给予羽西一个"选择"的观念，那个受着妈妈品位熏陶和细心照顾的小姑娘，由衷地为自己聪明、美丽、善良的妈妈倾倒，直到现在，走遍世界各地见过人杰无数的羽西，心目中的模范始终只有一个——永远漂亮优雅的妈妈，努力工作，慷慨对人的妈妈。羽西的一个朋友讲起对她妈妈的印象："就算是从刮着大风的外面进屋，只有她一个人保持纹丝不乱。"这就是羽西的妈妈，几十年如一日宁静清爽，几十年如一日钟情淡雅精致的旗袍。生命的最后六年她一直在生病，可是只要有人来探望，她一定要请护士把头发梳好，自己抹上淡淡的口红，"直到最后的日子，"羽西说："妈妈依旧保持着自尊和完美。"妈妈的一生，给予羽西一个真理：美丽的基本是干净，美丽的内核是爱心，美丽的脊梁是自尊。

如果今天你问羽西，一个孩子应该学英文还是学钢琴。羽西可以用切身的成长体会和经验告诉你：学英文，因为最终能够成为钢琴家的人毕竟凤毛麟角。"当然我不否认音乐是件很美妙的事情，那么多年以来的经历——一天八小时练钢琴，对我而言最终的结果就是这种华贵大气的乐器给了我很好的精神熏陶，也给我很有灵魂的感觉，让我欣赏到纯粹诗意的美，但

是英文不同，它是一种工具，是一座更宽广便捷的桥梁，它能帮助你打开眼界。”

作为画家的爸爸，给羽西的则是对色彩的敏感和天赋。羽西布置在中国的家时，第一件进屋的家具是钢琴，第一幅挂在墙上的画是爸爸的作品。当她偶尔凝视爸爸色彩灵动、雅意溶溶的画时，心里充满感激。直到投身化妆品行业，又致力于帮助亚洲女性发现并发掘自己的美，获得巨大成功的羽西有一天恍然大悟自问自答：我这些对色彩的天才感觉是从哪里学来的？答案是——爸爸！现在，羽西年迈的爸爸住在美国曼哈顿中区的家，他很喜欢热闹，和各种人聊天，苦于坐在轮椅上行动不便。每个星期天中午 2:30 是羽西家雷打不动的 Lunch Time，在全世界的朋友只要路过美国，都会约好在这个时间里来拜访，这个聚会是属于爸爸的。不论人物大小大家团团围坐，老人足不出户就可以认识不少新朋友，听到不少新鲜有趣的事，真是高兴极了。羽西就是以这种方式回报着爸爸的抚育之恩。

上大学时的羽西，因为一时心血来潮，她参加了大学里的一次选美活动。

没想到在这次选美中，她却一炮打响，从中脱颖而出，成了骄傲的“中国水仙花”。

在大学里，羽西就已成了著名的富有东方魅力的女孩。

2
只做第一，不做第二的女人

大学毕业后，羽西并没有选择音乐，原因与她父亲对她说的一番话有着极大的联系。

羽西的父亲对她说："你要做第一个进入宇宙空间的人，而不是第二个。没有人记得住第二个人的名字。"这条家训好像溶进了她的血液中，使她的性格里充满了冒险精神，也使她在自己走过的路上留下了一个又一个"第一"。

"我认为我决不可能成为鲁宾斯坦第二，既然我无法成为最好的，为什么还要去做呢?"

大学毕业后，羽西毅然放弃了音乐。之后，她曾在香港做过酒店公关工作，1973 年到美国纽约定居，并和妹妹一起创办了一家贸易进出口公司，从事亚洲和中国的进出口生意，但生意并不是很成功。与此同时，她接触到当地一家华语电视台，喜欢上了电视制作，于是，她创办了自己的电视制作公司，开始按照自己的观点和方式制作电视片。

创业伊始，境遇一度很艰难，因为美国是当时电视业最发达的国家，电视台很多，大大小小的制作公司无可计数，怎样才能脱颖而出呢？她很快找出了自己的路，成为把中国带给世界、把世界带给中国的第一人。

1978 年，靳羽西电视制作公司制作了她第一档重要的电

视节目，即每周播出系列片《看东方》。这个节目向越来越多对东方感兴趣的美国观众介绍东方文化和风俗，羽西鲜明的个性给这个内容翔实的节目注入了许多活力，使得这个系列片在评论界好评如潮，而且还赢得了不少奖项。《纽约时报》评价靳羽西时这样说到：很少有人能在东西方之间架起桥梁，但靳羽西却能够做到，而且做得优美、聪明、优雅。《波瑞》杂志称她为“全世界拥有最多观众的电视记者”。此外，她也是第一个将东西方联系起来的电视记者。《看东方》连续播放了十二年，最后的两年在《发现频道》的全国网上播出。

1984年，在离中华人民共和国成立35周年庆典还有3天的时候，PBS（美国公众电视网）的制片人找到羽西说：“羽西，我到现在才发现卫星传送过来的阅兵庆典中没有一句英文，我们无法转播。你能不能做我们的主持?”其实，那时羽西只会讲广东话，连一句普通话都听不懂。在仅有的两三天时间里，羽西为准备工作付出了让人难以置信的心血。那是一次长达两个小时的盛大阅兵庆典，由于羽西出色的解说，当时美国第一次看到了中国的实力，影响很大。她也一夜之间成为美国人的明星。

1985年，羽西用光了多年的积蓄，开始自己拍摄《看东方》电视系列片时，她又创造了更多的第一：她第一个拍了中国的冰雕，介绍给外国人；第一个到中国的最北端黑河上拍摄中俄边境的风景。她说：“当时我特别兴奋，因为我听说，还没有一个记者在那里拍过节目。那时候，黑河市只有一条马路，我住的饭店里没有热水。两个大汉把盛满热水的两只大桶提到房间，让我洗澡。”讲起黑河冬天的寒冷，羽西至今心有余悸：“在户外拍片，没说上两三句话，嘴唇就冻僵了，鼻涕流出来了都不知道。”

她也是第一个获准进入中南海拍摄毛泽东旧居的西方记者。当时的情形让她非常难忘："他的书房、卧室、会客厅，吃饭的地方，我都看到了，很朴素。我只是感觉非常朴素，非常简单，有很多书。"

羽西在中国成名是1986年的事。羽西说：

"成功主持国庆盛典之后，中央电视台邀请我到北京，他们请我制作一部104集的电视系列片《世界各地》。这是中国第一部介绍世界的电视系列片（中英文），在中央电视台播出。那时中央电视台是中国惟一的全国电视网，不同于美国，有很多电视台，所以我说的每一句话都非常重要。中央电视台请一个外国人制作并主持一个电视节目是史无前例的，甚至在今天都不可能。但是，那时中央电视台没有拍摄该片的资金，因为在1984年时中央电视台一个广告都没有，不像今天，你一打开电视就能看到广告。我就同他们说："你们要拍这个104集的电视片，需要筹资150万美元，而中央电视台没有这个先例。你们必须每集给我3分钟的广告，我自己来找赞助商。我的第一个赞助商是'雀巢咖啡'；第二个是'宝洁'公司(Procter&Gamble)。这里还有一个小故事。当得到宝洁公司的赞助时，我非常高兴，立即发了一份电传给有关负责部门，请他们批准这个赞助商，很快他们就回了一份电传说这个赞助商不能批准，因为中国政府不允许'赌博'(Gambling)。可想而知，中国那个时候多么封闭!"

她意识到这将是一个难得的机会："我知道，我将赢得第一次将外部世界展示给中国人的难得机会。"她周游25个国家，为改革开放不久的中国，打开了一扇了解世界、了解西方

的窗口。这部片子每周一集，播放了 4 年之久，拥有 3～4 亿的观众。也正是从那时候起，羽西成为中国家喻户晓的人物，她的知名度甚至超过了当时的美国总统里根。羽西感慨地说："每件事都是我自己的选择，没有人要我一定这样做。我的出发点不是为了钱财，我只是要做对我的人生有意义的事，对别人有意义的事，对中国有意义的事。有时候路走得很远了，再回过头来看，哇，这么危险，我自己都惊叹，我的胆量真大啊！"

"我不喜欢只是跟着人家做，我喜欢做新的有创造性的事情，这就是我要建立我的化妆品公司的原因。"

1989 年，许多外国大公司纷纷撤离中国时，羽西再做惊人之举：投资中国，创建自己的美容事业。

现在，不知道羽西化妆品的人可能不太多。羽西化妆品有一个深入人心的口号"专为亚洲女性设计的"。羽西说："我要把世界最好的东西带给亚洲、带给中国女性。"这个梦潜藏在她心中很久了。从她 16 岁时，美丽的羽西在夏威夷的一次选美中获得"水仙花冠军"就开始了。

当她在美国当电视节目主持人的时候，她使用了许多世界著名品牌的护肤品及化妆品，但她觉得要靠这些东西使自己真正漂亮起来非常困难，必须经过精挑细选、仔细搭配。而在中国这个已经开放了的国家，年轻的女孩子们却一味崇洋，不会把自己真正打扮得漂亮起来，而且那些舶来品的价格也非常高，超出了大多数中国人的消费能力，中、老年女性也找不到能使自己漂亮起来的东西。羽西说："在我自己一次次失败的尝试之后，当时我只是想为亚洲女性配制一些能将她们的特点发挥出来的产品。这些产品既可以快速配色，使用起来也很方便，价格也符合中国大陆的消费层次，在销售这些产品的同时

还可以指导她们如何使用这些产品，让她们建立独一无二的美的自信。”一切看起来都很偶然，似乎充满了随意性，羽西是在一种良好愿望的促使下无意中发现了这个良好的市场空间中存在的商机，没有人知道最后的结局是什么？开始的一段时间里，事情并不顺利，因为羽西不像许多成功的商人一样有多年的从商经验，甚至可以说她从来就不曾是个商人。

她不断在美国和中国、研究所和市场间奔波，不断调查、分析、研究，甚至在自己脸上做试验，她在中国建立的知名度和良好的个人形象对她的生意非常有帮助，很快她的羽西品牌在中国内地就已经像她的脸一样家喻户晓了。以至于当她有一次到内地一个非常偏远的乡村去旅行时发现农贸市场上卖假货的小贩使用的竟然是她的羽西商标，还挂着她的头像。她聪明地运用她的才智完成了明星效应与商业结合的道路，用一句时髦的话来说，她整合了她的个人资源，取得了意想不到的明星附加值。据国家统计局调查显示，现在羽西品牌在中国大陆市场的认知率达百分之九十五，靳羽西化妆品有限公司已经在中国大陆十八个主要城市设立了办事处，并在中国设有八百个以上的羽西品牌专柜和千余名羽西员工，羽西把她们称为“我的姑娘们”。

1996 年 5 月，靳羽西化妆品有限公司和世界著名的跨国企业——科蒂（coty）公司合作，并由其旗下的兰嘉斯汀集团执行具体操作管理。科蒂公司有一百年的历史，以生产香水起家，与科蒂公司的合作不但使“靳羽西化妆品有限公司”变得更具国际化，完成了一次跨越式融资过程，还为下一步进入国际市场做了铺垫。这是羽西化妆品的一次质的飞跃。

接着，2000 年 9 月，羽西把适合亚洲人肤色和世界潮流的颜色融合起来，结合她创造的“亚洲人的色彩系统理论”及

“服装与化妆配色表”，进行了羽西品牌历史上的第三次形象革新：“羽西千金红”全新上市。新设计的创意灵感来源于质感光滑，高贵典雅的中国纺织品。凸字雕刻不仅创造出丝质的手感，同时也暗喻了化妆后肌肤特有的光滑触感。颜色则采用了一种她最喜爱的色彩——金属光泽的酒红色，同时突出以英文拼写的“Yue-Sai”，与稍大些时父亲亲自为她题写的中文字“羽西”交叉重叠的图案效果。

2001 年 1 月，瞄准中低收入阶层，售价在 29 到 45 元人民币之间的“羽西诺美思”又新鲜上市，这显然是羽西的另一次有先见的商业运作。羽西在掌握商机方面似乎存在着一种天赋。

2000 年 4 月，羽西在摩纳哥被授予“世界杰出女企业家”称号，9 月又接受了上海市政府颁发的最高荣誉奖项——上海市“白玉兰奖荣誉奖”。《福布斯》称她为“中国的新形象的典范”，说她“用一支又一支的口红改变了中国人的形象”。

这一切看起来都很轻松，很多中国女性更以她为成功的榜样，虽说她个人也有过失败的婚姻，工作中常常碰到麻烦。羽西说她一周需要工作七天，这样说的时候，她脸上却露出快乐的神情，没有人知道她内心真正的苦乐或者孤独，似乎这些情绪都不属于她。

她脸上渐渐也有了一些岁月的痕迹，但依旧美目盼兮、巧笑倩兮。若你问她使用什么牌子的化妆品，她一定会从她贴身的大化妆包里把她使用的化妆品一件件掏出来给你看——对，都是她的羽西牌。她还会很得意而热切地告诉你：“这是我的眼霜，效果非常好，对保护眼部皮肤很有帮助，你一定要用。”她甚至会像你的亲密好友一样把她的脸凑过来给你看她使用后的效果，哪怕你们只是第一次见面。这就是羽西风格，很率

性，很认真，但决不会让你感觉拘谨。事实上，这也许正是她成功的秘诀之一：不以商人的精明去对待她的商业行为。

3
一个女人的美丽和哀愁

有人说：羽西很了不起。有 10 亿人喜欢她爱她。而她父亲却说："她只需要一个人爱她就够了。"

羽西曾有过很多著名的男友，但是她却始终没有披上婚纱。有一次，她与那位男友开始商量婚礼了，却发现他还有一个 3 岁的孩子。"这不行！"靳羽西果断地说，"这是一个包袱，我无法承担它。"婚事便就此搁浅了。

1998 年，她的名字上了纽约 12 位著名单身女性的排行榜。

只有父母放不下心里的这块石头，他们与女儿同住大陆的时候，一位权威人士对他们说："羽西很了不起，有 10 亿人喜欢羽西，也爱她。"老先生的回答道出了这位父亲的心声："她只需要一个人爱就够了。"

就在靳羽西对婚姻已不再感兴趣的时候，一位朋友，美国著名男式服装店主利维把马明斯介绍给了靳羽西。

马明斯与靳羽西以往的男友不一样，望着在世界各地奔走，每天工作 18 小时的靳羽西，他说："羽西啊，你这样忙，我能为你做点什么？"

以前追求靳羽西的男人们都说："羽西啊，你整天这么忙，怎么会有时间给我呢？"

马明斯的话就像那句“芝麻开门”，一下子叩开了靳羽西的心扉，爱情的花朵绽开了。

马明斯是美国名声赫赫的商界巨子，羽西在跟马明斯正式交往之前，就听圈内的朋友说起过他。马明斯有过一桩美满的婚姻，可惜夫人不幸早逝。以后很长一段时间里，他对夫人一直未能忘怀，每逢她的生日或忌辰，他都要用玫瑰花纪念她。这个爱尔兰人谨守着古老的传统美德，令羽西由敬佩渐生爱慕。等到谈婚论嫁时，独立性很强的羽西提出了“三不”原则：不愿做坐享其成的阔太太，不愿做温室里的花朵，不愿放弃对理想、对事业的追求。马明斯都一一表示理解。

57 岁的马明斯愿意与靳羽西结为夫妻，自然有他的考虑。他曾坦言爱靳羽西的原因：

一、东方女子贤惠、温柔、内向，恪守传统道德，可靠、不像西方女子多变；

二、他们有着迥异的文化背景，这种文化差异可以激起思想火花，开阔眼界，互动创造思维；

三、世界未来发展最具潜力的地方在亚太地区，靳羽西在亚太地区有一定的影响力，可以帮助他拓展新的事业。

1990 年 2 月 11 日，马明斯和靳羽西耗资 40 万美元的中国式婚礼在纽约举行。500 余名中外嘉宾、亲朋好友前往祝贺。

他们的婚礼成为美国报纸的头号新闻。婚礼在纽约中国城的银宫饭店举行。盛大的婚礼完全是东方式的，这是靳羽西的要求，婚礼雇了 85 名服务员，为 520 名来宾租了银餐具，还租用了 100 辆轿车来送宾客回家。

娇小的新娘身着鲜艳的大红旗袍，光彩照人。她悄悄地对丈夫说：“10 年后，我会完全按你们西方的婚礼形式再次跟你

结婚，我将正式成为你心爱的妻子。10 年的时间可以证明我们的婚姻是否真实、可靠、美满。10 年后的今天，我会身披西方式的白纱礼服，我盼望着这一天的到来。”

有人问她结婚的感觉怎样，羽西很诚恳地说：“结婚还是比不结婚好，有根的感觉。”过惯了独身生活的靳羽西对自己婚后的生活表示满意，这也是一个女人的心声。

婚后的靳羽西和她的丈夫住在纽约，纽约高级住宅区的一幢 6 层建筑就是她的家。

新婚燕尔，马明斯给他娇妻的第一份礼物，就是同意并资助靳羽西在中国创办羽西化妆品公司。精明干练且诙谐风趣的马明斯还专程陪同妻子来华考察，并将第一个柜台设置在上海。靳羽西夫妇把他们共同决定的事业称为“孩子”。“自己的‘孩子’能不管吗？保姆替代不了母亲，关键是这份爱是我和马明斯共同的！”靳羽西说。

化妆品研制和试验常常伴随着挫折和失败，对许多新配方，靳羽西首先在自己身上做实验，有的配方不适合黄种人，为此她脸上手上皮肤没少烧焦过，有时甚至烧出串串水泡，但她毫不气馁，勇往直前。

相爱的人理当厮守，尤其像马明斯已步人花甲之年，更渴望妻子的温存。可靳羽西却不得不离开丈夫，在远离美国的地方开拓事业。数年前，为了培训从上海新招聘的美容小姐，靳羽西在中国一次逗留时间长达 3 个月。在纽约曼哈顿，马明斯几乎每天都给上海的妻子挂长途。

马明斯说：“自从有了你，我已不习惯一个人过孤单的日子。每天回到自己大大的家，一个人这儿荡荡，那儿荡荡，你想像不出我多么难熬。”他还关切地说：“你 3 个月在上海，每天这样拼命地干，怎么受得了啊！我带你去中国我们没去过的

地方旅行一下好吗？你也该放松放松了。”靳羽西婉拒道：“老公啊，我能去旅行吗？你带我到中国任何地方，人们都会认出我来。”

虽然如此，靳羽西绝非不近人情的妻子，羽西除非特殊情况，一般与丈夫分别都不超过两个礼拜。如果第三个礼拜还无法返回曼哈顿，她会设法安排马明斯的中国之行，或者她飞赴香港等地与他团聚。一旦回到美国，作为一种补偿，她几乎放弃所有个人活动，时时刻刻陪伴丈夫。马明斯喜欢打高尔夫球、爬山、滑雪和航海，尽管羽西并不喜欢这些运动，但她仍兴高采烈地陪着他玩。

随着时间推移，马明斯渐渐对妻子频频去中国产生了不满。美国的亲友们也善意地给她泼冷水：“羽西，你何苦呢？你先生这么有钱，你疲于奔命了半辈子，干吗不做专职太太，享享清福?”

靳羽西没有停住脚步。“他对中国的感情毕竟跟我不一样，他改变了初衷，而我不能对我们共同的‘孩子’不负责任啊。”她长叹道。

靳羽西夫妇居住在纽约曼哈顿东河畔的6层豪华别墅，邻居有联合国前秘书长德奎利亚尔、美国前国防部部长怀特、华裔建筑大师贝聿铭、希腊船王等，楼区共同享用绿草如茵的花园，靳羽西夫妇有时候会很随意地同某位散步或遛狗的世界级名人谈谈天气、球赛。

豪宅里的主人时聚时散，尽管感情依旧，但对生活的理解出现了分歧。靳羽西说：“大我14岁的他同我对生命的要求不一样，他要享受生命的快乐，3个月滑雪，3个月旅行，3个月打高尔夫球。他不再有什么向往和目标了，可我还有很多梦，我还想做很多事情。”

更糟糕的是，曾经被人羡慕的事业成功、感情美满的靳羽西夫妇，恰恰在感情上出了问题。靳羽西婚前曾把“他必须很爱很爱我，懂得保护并理解我”作为理想婚姻的首要条件，而现实情况却使靳羽西有口难言。

马明斯违背了婚前许下的诺言。靳羽西说：“既然婚姻本身就是一个互守忠诚的诺言，我可以忍受他的坏脾气和很多坏习惯，但我最不能忍受他有一个女朋友。他们有 20 年的关系了。也就是说他在我们婚姻之外还有另外一个关系。”其实，最初靳羽西就知道她所选择的丈夫有很多女朋友，可她骄傲地认为：她有足够的魅力吸引丈夫用情不二，那些女人根本不能跟她相比。不料，事实证明，这是靳羽西所犯的最大错误。

靳羽西步履匆匆，穿梭于大洋两岸，追逐着自己的梦想。在越洋 22 个小时的航行中，她有时会泛起一阵苦涩和惘然。“我最不喜欢时差。这是很辛苦的事，从美国飞到中国，下午就像生病一样，夜里却精神十足。一年里我不知要在美、中之间往返多少次，累得每根骨头都在痛。我不明白自己在追求什么——也许是一种理想、一种挑战吧？每件事都是我自己的选择，没有任何人要求我必须这样做。”

靳羽西每次经过 22 小时的飞越重洋之后总怀着幻想走进家门，希望能挽回婚姻，但每次都失望了：马明斯并没有放弃婚外关系。尽管她并没有撞见最令人不堪的一幕，但她觉得已经到了最后对话的时候。

“我希望你能认真考虑这个问题，就是说做出一种选择。”羽西心中怦怦直跳。

“我不能改变什么……，”马明斯回答道。

“这就是说，你不能专心于这个婚姻了。我感觉，我们的婚姻已经没有多大的意义了。”

靳羽西感到很奇怪，婚姻到了最后时刻，她同马明斯一直没有吵过嘴。他们握手言散，互相淡淡地吻一下就走开了。

靳羽西毕竟是靳羽西，不久，她就一脸灿烂地出现在第四届世界妇女大会上。

现在纽约曼哈顿豪宅由靳羽西独居，豪宅一楼前门用印度尼西亚名木雕就的木雕，出自纽约最好的名匠之手，常引来路人驻足观看。靳羽西笑道："我总是在想，如果人们每看一次，我就收他 1 美元的话，我会变得很富。"

原先靳羽西夫妇作为起居室的 2 楼现在成了羽西公司总部办公室，装有一套先进的计算机系统，"打开电脑，我就可以知道广州或上海卖了多少羽西牌化妆品。"靳羽西忙这忙那，甚至没有时间去邻近的第五大街买衣服，只好根据产品目录邮购。

独居生活，至少不用费心去照顾别人的情绪和习惯。靳羽西说："这是个很大的变化，也不能把它看成是一件坏事。我感觉这个变化对我意味着有更多的自由。在婚姻中你要关照到另外一个人的要求和愿望，你的自由就不会那么随意。"

靳羽西离婚已经有好几年了，对于离婚的事情她前几年一口咬定"无可奉告"，现在才有一些松动，但不愿说更多指责对方的话。靳羽西承认马明斯有很多好的地方，可惜未能专心爱一个女人，这是她不能原谅的缺陷。

面对破裂的婚姻，马明斯似乎也感到歉意和惋惜。靳羽西相信，马明斯即使现在也会说："我是爱羽西的，羽西是尽了她的所能来做了。"有一年圣诞节，马明斯还给靳羽西送来了一辆小轿车。

尽管靳羽西的婚姻失败了，但爱没有失败。靳羽西曾经为

失败的婚姻流泪，曾经真情付出，得到的结局却始料未及。她不无遗憾地说："一件事真正尽了我的所能，再不成功，那恐怕天意就是如此了。"

婚姻有时是不完整的，听起来也有不和谐的音符，但不管怎样，曾经爱过，疯狂过也就够了。不求天长地久，只求曾经拥有，豁达些吧。

4
真实的女人，快乐的商人

婚姻的失败并未让羽西改变自己对事业的执著，反而，她将更多的精力投入到了自己的事业上。

美国《福布斯》在评价羽西在化妆品领域所取得的成就时说："她用一支又一支口红改变了中国人的形象。"在云集着Stendhal、Shiseado、Gucol、Chanel、Esteelavder等世界化妆品名牌的舞台上，羽西勇敢地以自己的名字和黑头发、黑眼睛、黄皮肤作为亚洲东方女性的标志跻身其中。从1992年至今短短8年间，她在中国30个城市、600家大型商场设立专柜，与那些世界级西方化妆品名牌争芳斗艳。

今天的羽西又有了更高的目标：开拓国际市场，走向全世界。1996年5月，羽西公司与有着"现代香水工业之父"之称的法国科蒂公司强强联手，使公司在经营管理、质量控制、新产品开发和教育培训等方面都有了更大的发展。合资后，一个投资2000万美元，占地2.8万平方米的现代化新工厂：靳羽西—科蒂化妆品（上海）有限公司在上海浦东建成投产，"羽西—科蒂"的产品也在一年之中推出200个新品种，并进入了科蒂公司遍布全球的80个国家和地区的销售网络，进入了世界名牌的美容院、百货店、连锁店、超级市场及机场免税店——实现了"羽西"走向世界的梦想。

(1) 让自己成为一个完美的女人

面对这一切的成功，羽西却说：“我不是完美的女人，但是我是一个追求完美的人。这给了我自己很大的压力，但也乐在其中。我希望每一个环节都做得很完美，也正因为如此，我经常把周围的同事弄得很辛苦。”

一个曾为羽西工作过的年轻人说：“你永远想象不出当她在为你化妆时她是多么高兴。对于她来说，这好像是一个她的私人兴趣而不是在做生意。她不像许多事业上成功的女强人那样，她非常有女人味。和她在一起，你会觉得她更像一个朋友，而不是一个老板。”

羽西视自己的品牌为自己的孩子，在推广“羽西”时总是身体力行。羽西的脸如同一块试验田，“羽西”品牌的所有产品一问世，她总是第一个实验对象，她要保证所有的“羽西”一定是她自己用到满意才会推向市场。羽西化妆品有一个深入人心的口号——“专为亚洲女性设计”。羽西说：“我要把世界上最好的东西带给亚洲、带给中国女性。”现在已经很少有人不知道“羽西”这个品牌了，而羽西说：“名牌真正的魅力，就是在创造者死去了多少年之后，人们依旧怀念他，他创造的名牌成为他生命的延续。我现在所作的一切努力，正是为了追求这永恒的境界。”

(2) 羽西的事业观

谈到自己的事业观，羽西说：“我做事有三个原则：一是我爱不爱这个工作？如果不爱，能赚多少钱都不做。二是它对其他人有益吗？如果没有益，那么即使对我有益也不做。三是中国需要吗？当三个答案都是‘是’的时候，我就一定会去

做。"

"我的工作动力是爱心。我做的每一件事都是我很愿意做的、能够做一番事业的而且能够对别人有帮助的。做电视节目，我希望能帮助中西方文化进行一点交流；做化妆品，我希望能够利用这个工具，帮助别人把自己打扮得更漂亮一点；做羽西娃娃，我想让中国人有属于自己的中国娃娃。我看的书都是同我工作有关的书。我没有时间看小说，但朋友送的，我一定会看。也许我不会看得很仔细，但是我一定会看。除了这个以外，我根本没有时间看同我工作无关的书。"

谈到怎样保持对工作的热情，她说："如果你很喜欢你现在的工作，而且你感觉到这个工作很有意义，感觉这个工作很符合你的才华，就没问题了。如果有这三点你就会保持很好的热情。怎么知道这个工作对你到底合不合适呢？如果你一天不停地工作，没有时间观念，废寝忘食也不会感到疲惫，你就已经找到最适合你的工作了。你的成功应该已经指日可待，因为你非常幸运地找到了你喜爱的工作，而且你有能力把这个工作做得很完美。"

(3) 梦想+勤劳+才干+机遇

羽西认为，做一名成功的企业家，比做一个出色的电视主持人要困难得多。"因为办企业问题太多了，越做才越知道困难，越做才越知道不懂的东西实在太多。就好比15年前我第一次来中国拍片，拍了两个星期，我觉得自己已经很了解中国了。但15年后，我反而觉得越来越不了解她。这或许就是成熟的标志吧。"

谈到制作电视节目，羽西说："我的希望就是，别人看过我的节目，就会说我今天看完羽西节目，学到了一些东西，使

我的人生更加美满了一点。这是最能让我满足的。我不希望你看完我的节目哈哈哈哈就完了，因为每个人的时间都很宝贵，宝贵的时间应该换来有用的东西。”

回顾自己近10年的历程，羽西总结说：“我的道路越走越宽，生活也变得越来越有意思。”问起她成功的诀窍时，羽西坚定地吐出两个字：“苦干。”羽西说：“千万不要忘记你的目标，一旦灰心丧气你就不会成功。”羽西对自己认准的事业有着不息的热情和坚定的信念。“如果没有一个梦想、一个追求的话，就不会有机会。如果不勤劳，有什么梦想都不会实现的。如果你没有才能去做这个工作，永远都不能成功。”梦想+勤劳+才干+机遇，这就是羽西为自己总结的成功秘诀。

(4) 捕捉市场空白，推出羽西娃娃

不论是写书还是做电视节目，交流和沟通是靳羽西最擅长的事情，她也因此把自己看作是一个艺术家。从她新推出的产品——羽西娃娃的整个开发过程看，她不乏一个商人捕捉市场空白点的能力。

羽西曾说起她做羽西娃娃的起因：

三年多前，我有个纽约的邻居请我找一个中国娃娃给他的女儿。当时我来到中国找不到一个中国娃娃给她的女儿。我很难过，这么一个大国，怎么没有一个玩具娃娃给孩子呢？我现在不是说用泥做的娃娃，我说的是玩赏的娃娃，就是说可以玩的。我小的时候娃娃只有一个标准，就是金头发、蓝眼睛的标准。我想长大以后这个标准对小孩子来说并不是太好的。我想这个应该是我们自己的黑头发、黑眼睛的娃娃，不应该是小时候给的那个感觉，我感觉应该有一个中国娃娃。

我们在开发这个产品期间也遇到过很多困难。比如说要做一个娃娃的头发，娃娃的头发应该是黑颜色的嘛，因为是中国娃娃，但是整个市场，整个玩具市场都是金头发的。我们最后去了韩国，请他们专门为我们染黑颜色的头发，不然的话，一根头发也找不到。还有很重要的问题，同我一起画这个脸的人，都是外国人，他帮我画娃娃的眼睛的时候，好像是外国人一样，我不停地把它扁起来，我们的眼睛比较扁，不是这样圆，但是他们不懂。单单画这个眼睛我们就改了无数次。外国人感觉中国的形象只有一种，就是眼睛小得好像一条线一样，其实不是，中国人还是蛮好的，很多不一样的。只有40%左右的中国人是单眼皮，不是所有的人都是单眼皮。

我们不知道靳羽西是不是受到曾经风靡美国的芭比娃娃的启发后，才有了生产中国面孔的羽西娃娃的想法。这种时装娃娃在美国做电视直销的时候曾经创下一小时销售额35万美元的纪录。这是一个很好的推销概念，作为女人，靳羽西找到艺术和商业的契合点的能力并不比其他企业家逊色。

羽西曾说起她在美国推广羽西娃娃的事，她说：

我们10月10号在美国。刚好是9月11号以后的几个星期，我们在美国最大的一个电视购物的节目里卖羽西娃娃，我们一个钟头卖了35万美元，很多人说这是不可思议的一种销售。因为如果你要在一个商场里面卖17000个娃娃的话，不可能在一个钟头就卖完。这说明很了不起，差不多当天晚上我们所有的娃娃都卖光了，都是中国娃娃，穿着中国特色的衣服，这是让我很高兴的一件事。那个电视台的老总晚上打电话来恭喜我，因为这在他们电视台也是创下了一个纪录。这个概念很

难理解，因为全世界没有一个机构是这样一种做法，在每一分钟都有两千多个电话进来的，打电话用信用卡就可以买东西，有的人他一买就 11 个，我们只有 11 款娃娃，每一款娃娃都有它的特点，是中国特色的娃娃。我认为电视是一个很民主的媒介，因为中国人可以看到，美国人也可以看到，各种国籍的人无论什么年龄，男的女的，他们的反应都非常好。国内我们现在有 120 多个市场，44 个城市，可以买到羽西娃娃，整个美国都可以买到羽西娃娃了。电视购物说明无论你是什么人种，不单单是亚洲人，男的女的看到这个娃娃，都爱她，所以我感到特别成功，我的理解是相当成功。

我这个判断是怎么来的呢？第一，市场有没有这个产品，而你的产品非常好，你的顾客是可以接受的。第二，我有没有能力来做这个娃娃，我感觉如果我很努力学习的话，还是可以学到怎么做一个娃娃，后来我才知道做一个娃娃是这么困难。第三，它的衣服会不会很漂亮，我感觉我们可以设计出非常漂亮的衣服。第四，我们会不会把它做出来呢？就是我们市场的策划会不会很好？如果这四点都做得很好，相信我们会成功。

在我们讲求品牌价值的今天，靳羽西将个人品牌移植成为商业品牌的做法给出了一个成功的商业案例。

靳羽西说：

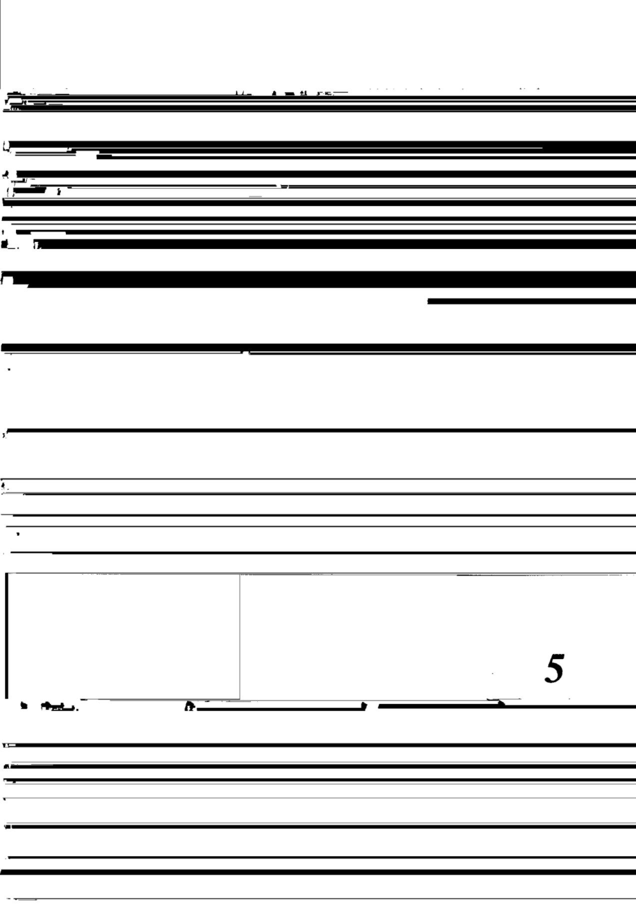
经过羽西娃娃这个经验，我就非常了解商业中的事了。是什么呢？如果你真的懂市场，你要懂得怎么利用顾客的心理，把你要卖给他们的东西卖出去。卖不出去，只是你自己不对而已，你不懂怎么利用他们的心理去卖。比如说我有个娃娃，我知道他们怎样玩娃娃，我就利用他们怎样玩的方法，把我自己

中国衣服的传统介绍出去了。我有一个熊猫朋友，熊猫朋友是说一个四川的女孩子，这个女孩子她穿的衣服有熊猫玩具在里面，我从中介绍了熊猫的特点，全部介绍了，因为我知道他们怎样玩娃娃。如果你真的要把你的牌子做出来，你就要明白外国人的需要是怎么样，他们的生活方式是怎么样，他们的习惯是怎么样，他们怎么样买东西。时装娃娃是个西方人的文化，但我们利用东方娃娃，利用它介绍我们的文化给一些外国小孩子，这个就对头了，这个娃娃就变成了一个小大使。我们每一个娃娃都介绍一方面的文化，比如说一个娃娃，我会谈到旗袍的历史，小孩子都看到了，知道什么是旗袍；还有一个娃娃是谈到中国的领子历史是怎么样的，我们也写出来；也有一个娃娃叫做羽西医生，是有关中草药的历史。就是把这些故事告诉小孩子。

如果你很细心地看我以前做的一切，比如说做电视、做化妆品、做娃娃、写书都是中西方文化的交流，所以我感觉到我的工作是同文化很有关联的，我的出发点全部出于文化，我的化妆品利用一个西方的工具叫做化妆品，把我们东方的形象光彩照人的显出来。我们怎么利用这个小小的玩具娃娃，从娃娃抓起一个文化，怎么把我们中国的文化介绍给外国人呢？我现在非常高兴的就是我们能够利用差不多一年的时间，把在中国诞生的一个羽西娃娃带到全世界，能够在中国诞生的一个品牌，在全世界能够做到带有一点点成功的味道吧。

一个女人绝大部分应该有的（除了孩子）靳羽西都拥有了，也许是她偏爱红色，也许是她的娃娃发式，在时尚的风景里，在人们的视线里，她没有被岁月销蚀颜色，并不突兀地站在那里，虽然她已经50多岁了，但是她的确很美。在她的身

上，我们看到了一个快乐而美丽的女人，就像她的名字一样，代表着一种中国女性追求的美丽。



出身的靳羽西，在这方面绝对是一般男人无法企及的。

女性在听觉、色彩、声音等方面的敏感度比男性高 40%左右，在竞争激烈、信息多变的生意场上，这也是成功者必须具备的良好素质之一。而羽西，正是因为对色彩的敏感，她选择了专做给亚洲女性的化妆品，获得了成功。

有人说："生意是一种高水平的数字游戏"，女性记忆力尤其是短期记忆力远远强于男性，在精打细算方面女性往往比男性详尽得多，这又为女性做好生意奠定了基础。

相比之下，女性比男性更富于坚持性。比如在同样情况下对某一件事情，女人很难改变自己的观点，男性则相反，很容易放弃自己原先的想法。这说明，女性更接近于现代企业家的良好素质要求。

女性发散思维能力优于男性，她们对某件事进行思维判断时，常常会设想出多种结果，而男性则习惯于沿袭一种思路想下去。发散思维能力，恰恰是新产品开发、企业形象设计等方面所要求的。

女人的直观能力比男人准确。女人似乎有一种先天赋予的特性，她们对某些事、某个人常常不用逻辑推理，单凭直觉就能准确看透，而男性在这方面则望尘莫及，这就为女性在生意场中及时捕捉机遇提供了有利条件。

女性比男性有更大的忍耐性。同样情况下，遇同一问题，女性往往耐心很大，而男性则常常急不可待。生意人没有耐心是很难做好生意的。

女性的操作能力和协调能力都比男性强。在如今科技高度发达的信息时代，越来越多的行业都在使用越来越多的易于操作的电子化设备，在寻找工作方面开始显示出比男性更大的优越性。

有人说："工业时代劳动者典型形象是男性，在信息时代工作的典型形象应当是女性。"从羽西身上，我们可以发现许多女人独具的性别优势，对每一个女人来说，羽西的确是一个很好的成功榜样。作为一个女人，我们有着许多男人没有的优势和资源，我们要学会利用自身优势，做一个超越男人的事业女人。

6
挑战自我，超越自我的个性女人

从记者到主持人再到独立制片人，从社会活动家到企业家再到慈善家，靳羽西在做每一件事情时都表现得那么出色，并且在她经历的领域都做出卓越的成就。这一切的真正原因，就是因为她是一个不断挑战自我，革新自我的女人。

有人说：靳羽西有一种很多女人没有的魅力，那就是干自己想干的事，不受左右的约束。她说："我不喜欢只是跟着人家做，我喜欢做有创造性的事情。"

12亿中国人从"世界各地"中了解并认可了羽西。羽西认定了"中国就是最大的机会！"十几年的世界闯荡，她敏感地捕捉商机：在五彩的不同时空中，她为自己没有发现适合亚洲人特别是亚洲女性的化妆品而感到深深的自责，于是决定在化妆品产业上打开突破口。10多年前，已成为中国名人的羽西以她的形象及名字注册成立了靳羽西化妆品深圳有限公司。

羽西执着的奋斗开始了！羽西将200种不同颜色、质地的面料，逐一地与亚洲人特有的黄皮肤进行试样对比，以明快、和谐、对立且统一的审美眼光和十几年做"形象"电视节目主持人的特有的敏感，经过不断摸索、积累，终于推出了世界上第一张适合亚洲女性服装与肤色相对应的"配色表"！这是羽西创造的一个破天荒具有历史意义的奇迹！解决了亚洲女性穿

什么颜色衣服最好看，怎样选择适合自己的化妆品，按自己特色化妆，如何与服装有机搭配、协调……这些看似简单却又与个性及形象密切相关的大问题。在世界上千百家化妆品公司中，只有羽西给了亚洲女性一个最适合的答案。

作为企业家，羽西敏感而真切地意识到了繁荣下存在的危机。1996年，羽西投资2000万美元，大胆地与拥有100多年化妆品生产历史的世界五大名牌之一的美国科蒂集团合资共同在上海建立科蒂—靳羽西化妆品有限公司的战略性决策，从而圆了羽西中西合璧、强强联手之梦，由此从组织到决策上，进入国际科学化主流。羽西化妆品作为第一个以中国人名字命名的全球品牌推向世界。

怪不得，全球赫赫有名的《时尚》杂志如此评价她："羽西在她那魅力出众的外表下是一个敏锐聪颖的女人，她承担了很少女人敢于问津的具有挑战性和创造性的商业风险。羽西是一个罕见的女性化的强人。"

然而，也正是因为羽西身上的这种挑战性和创造性，使羽西取得一次又一次的成功。

7
小结：靳羽西的魅力何来

做一个有魅力的女人是每一个女性心中永远不灭的梦想。然而，又有几个女人随着时光的流逝而让自己的容颜青春永驻呢？很少很少，而羽西便是其中最出色的。

无论在哪里，我们看到的羽西都是那样地充满着青春活力，那样地魅力四射。

这是一个被无数新闻媒体中报道过的“有魅力的东方女人”。

羽西的魅力何来？

这一直不仅是每个欲成功人士想要追求的、解开的谜，也是每一个普通人想了解的。

在这个充满着魅力与谜语的女人身上，我们看到了什么？是优雅的风度、是热烈的挚诚、是百看不厌的女性的美……

作为一个女人，羽西无疑是富有魅力的。作为一个女企业家，羽西更是一位成功者，因为，她不但成就了自己的事业，而且，她还成就了一个女人美丽的梦想……

（1）世上没有难看的女人，只有不会打扮的女人

在这个新的时代里，羽西认为现代的女性只要懂得打扮、化妆、穿衣服的窍门，她们还是可以在做一个成功女人的同

时，成为一个具有特别的魅力和味道的女人。

她认为：世界上没有难看的女人，只有不懂得如何打扮的女人。

靳羽西看到，在中国，有很多职业女性，包括女官员，可能是出于传统的习惯，为了要表明或是要符合她的身份，整天显得很严肃，头发剪得短短的，只穿深蓝、或咖啡、灰黑色的衣服。这个想法是过时了。当然这也不排除她们因为严肃的个性以及她们本身喜欢这些颜色。

那么怎样打扮得得体呢？她认为关键有两点：

第一，你的穿着是否符合你的身材与身份，这要求你对自己有充分的了解，用扬长避短的方法装扮自己，使自己更漂亮，更有魅力。

第二，你的穿着是否符合这个场合？比如说，大家都穿便装，你一个人穿礼服，这就不对了。

(2) 形象是表现女人魅力的重要方式

一位记者这样描述她眼中的靳羽西：

羽西是怎么也看不厌的，她眼稍嘴角的笑容永远让人感受到新鲜和活力，永远让人惊艳。

羽西常说："我们的公司是一家形象公司，服装是修养的体现，也是文明的体现。每个人在生活中的各种细节中都体现文明和修养，体现着自身的魅力。"说话时，她总是用眼睛注视着对方。

一个女人该如何塑造自己的形象呢？

这里面包含着不少的学问，它与一个人的气质、着装、表情等方面都有着极大的关系。

我们每个人举手投足的行为都直接影响到自己的形象。作

为女人，应该时刻注意维持自己的形象，保持女人的魅力。

在羽西身上，这所有的一切都做得恰到好处。

(3) 颜色对女人来说是一门学问

出现在公众面前的羽西从来都是那样的光彩照人，在她的身上你几乎看不到岁月留下的痕迹。羽西说，这很大程度上应归功于她对色彩的了解和把握，知道穿什么颜色的衣服，用什么颜色的口红和眼影会使自己看上去漂亮生动、幽雅迷人，因为，“颜色是一门学问”。

还在从事化妆品的研制生产以前，羽西就一直在进行一项相关的工作，那就是色彩的研究。“我的化妆品是专为亚洲妇女来设计的。所有的产品都必须是适合于黄种人的肤质和肤色的。”她曾用了几百种布料和几百个人进行研究实验，寻找亚洲人的黄皮肤用什么颜色的口红去搭配这些衣服会更加好看。

在一次记者联谊会上，热情的羽西拿出一叠五颜六色的各式布料不厌其烦地在自己身上比比划划，解说她的色彩观。因为说到底化妆品只是一个工具，而不是目的，我们穿了一件某种颜色的衣服，用了某种颜色的口红，应该是让我们看上去更年轻、更漂亮，而不是相反。羽西还特别强调了东西方人在色彩应用上的不同，白肤金发的女孩给人的感觉是很轻盈的，她可以穿许多暗的、无彩色的衣裳来衬托这种轻盈，而黄肤、黑发的女孩就不是这样，要避免混浊，使人亮起来。

颜色是光，它反映在你的脸上，产生种种的变化，一抹适宜的唇红会使一张平淡的脸变得容光焕发，而不对的口红也能使一张原本娇好的面孔顿时黯淡无光。

(4) 活在目标与梦想中的女人

通过做主持而使自己名扬世界，这对一个女人来说已经十分不容易，十分了不起了。但羽西却是一个永远都有目标的女人。由主持退隐后的她又开始追寻她的另一个梦想。

她选择了为亚洲女性做化妆品，有不少中国的企业家说，在中国做企业家是很累的。在外国品牌充斥中国化妆品市场的激烈竞争中，靳羽西柔弱的双肩承受得起一般女性都难以承受的压力吗？羽西也坦然承认，她的内部压力很大，而且面临着永远的竞争。但她丝毫不怕竞争，内心担忧的却是自己做得不够好。她把自己当作最大的竞争对手，自我挑战就是她现在的最大挑战。

对羽西来说，真正让她富有魅力的也许是她的事业，她的事业理想对她来说就像一条直立向上而有极限的笔竿，有人爬了一半就放弃了，但羽西抓住了它，并且继续不断地向上攀，这样做的结果是她比中途放弃的人累多了，同时也辉煌多了。

这是一个因活在目标与梦想中而变得魅力无穷的女人，这种女人在任何时候都是最美丽的。

8
靳羽西女性成功素质测试

如果说美是一种魅力，是一种力量，那么，没有任何一个东方女人身上所具有的这种东西可以和靳羽西相比。

她是一个极富魅力的女人，同时又是一个事业有成的商人。在这位成功女人的背后，一定有着众多的因素，而这些，正是你在成功之路上必须拥有的。通过测试，你就可以发现自己到底具备多少靳羽西身上所有的成功潜质。

测试

1. 在生活中，你是怎样一个人？
   A. 甘居人后，从来就不想得第一
   B. 顺其自然，既不想做第一也不想做最差
   C. 什么事都要成为第一
2. 你知道女人在经商上哪些方面比男人更有优势吗？
   A. 不知道
   B. 了解一些
   C. 十分清楚
3. 你是一个不断追求新目标的女人吗？
   A. 压根儿就是个没目标的人
   B. 有目标，但是不会不断追求新目标

C. 我是一个经常追求新目标的人

4. 为了事业，你会放弃一切吗？

A. 不会

B. 可以放弃一些东西，但不会是一切

C. 愿望放弃一切

5. 你是一个不断挑战自我、革新自我的女人吗？

A. 不是

B. 有时是

C. 一直是

6. 你会恰到好处地打扮自己吗？

A. 不会

B. 总有一点不如意的地方

C. 很会

7. 你是一个敢冒风险的女人吗？

A. 不是

B. 不敢冒太大的风险

C. 敢于冒风险

8. 你是否会利用男人的某些弱点来成就自己？

A. 根本不会

B. 有时会

C. 善于利用

计分方法

选A得1分　选B得2分　选C得3分

解说：

得分8—12分为A型

得分 13—20 分为 B 型

得分 21 分以上为 C 型

A 型：你要想成为靳羽西这样的成功女性，距离似乎还特别遥远。因为，在你的心中，还一直认为自己是一个弱者，对你来说，最重要的就是正确认识自己，其实你有许多优势，关键是要有自信，这样你才有可能把这一切挖掘出来。

B 型：你还在摸索属于自己的成功之路，现在的你已经意识到了自身的优势所在，但是，你没能够很好的发挥它，利用它。通过阅读本书，你会在这一方面获得很多启示，你不妨学习一下别人的成功经验。

C 型：你在很多方面已经做到了和靳羽西的同等水平了，因此，现在的你至少是做得比较成功了。对你来说，最主要的就是要看准时机，抓住机遇，这样你会获得更大的成功。



张　璨

从北大女生到内地女富豪

如果你见过她，如果你知道她的人生经历，你一定会感到十分的惊讶，这样一位年轻、美丽、脸上还留有一股学生气的女士，竟然拥有那么多令所有女人都无比羡慕的财富：自己的大厦、多家分公司以及上亿元的净资产……

这个女人实在太不平凡了，她的故事不像一般成功女性，运气＋聪明的选择就轻松成就了自己的美丽人生，而她却是历经无数挫折才爆发出自己的美丽的。

张璨档案

张璨：达因集团董事长。

1982年考上北京大学，3年后被北大注销学籍，勒令退学。原因是有人举报，3年前她第一次高考时曾考上东北某大学没有就读，她第2年又考上北大。按当时规定，有学不上的考生必须停考一年。

退学事件对张璨造成了巨大打击。

她只有到处打工。后来，张璨和丈夫正式下海，开始创业的时候，几乎是一穷二白。那时候他们自己组装电脑，经常熬到凌晨两三点。

张璨和丈夫挣到的第一笔大钱，是从沈阳一家废品仓库里挣的。1987年初，他们赚了5万元，这在当时可是一笔了不起的大钱。

依靠这点积蓄，他们开始和别人一起办公司。1988年，由于和公司董事会之间出现矛盾，张璨和丈夫一起退出了公司，开始了第二次白手起家。这期间他们做了很多的尝试。

1992年，张璨和丈夫重新回到电脑行业，注册了现在的达因公司。

张璨夫妇拉起达因公司不久，就从一个基金会借到300万元人民币。

由于张璨的聪明、机敏而又踏实苦干的风格，她的公司后来被美国康柏公司看上，成了康柏在中国市场的总代理。2001年，张璨及其丈夫被《福布斯》评为中国内地100位最富有企业家的第40位。

1
充满悲喜的少女时代

每一个女人在少女时代都会有过许多色彩绚丽的梦想，今天的张璨当时压根儿没想到自己会做企业家，她当年的梦想是当一名科学家：

“我特别想培育出一种植物，地下长土豆，地上结西红柿。因为这两个东西是我最爱吃的。另外还有一个特别朴实的想法，就是通过空气中的二氧化碳和水结合直接产生淀粉。我们小时候的感觉是世界上还有三分之二的人在受苦呢，所以希望大家都能吃饱肚子。”

在中学时代，到北大读书成为张璨最大的梦想。但是由于第一年高考的失利，她被分配到东北的一所大学。张璨不愿意放弃自己的梦想：

“我就跟我父亲商量，他说你自己决定吧，你要是想去，我就把我的羊皮袄（他特珍贵的羊皮袄，平时都舍不得穿的）给你带上。你要是不想去，你就再考一年。”

父亲的宽容给了张璨自由选择的机会，她选择了再考一

年，并由理科改成了文科，报考专业也从生物改成了国际政治，终于在第二年，也就是1982年的秋天，她跨进了北大校门。

在北大一个宁静的午后，张璨被一篇小文章迷住了：

“这是篇很短的文章，讲一个孩子在15岁的时候有很多梦想，比如要去世界探险、写一本书、开一家公司、拍一部电影、生两个孩子等。他把这些梦想都写下来，然后一步一步去实现。我记得非常清楚，当时很多人都午休了，校园里非常安静，我卷着这篇文章，在校园里一边走着一边想：以后我也要实现我的梦想，我也要让日子过得非常的丰富。”

张璨在五彩缤纷的校园中自由地呼吸，她还是各种活动的积极分子，20岁不但赢得了大学生演讲比赛的冠军，还当上了学生会文化部的副部长。繁花似锦的未来已经在张璨面前铺开，就等着她去书写了。

可是，命运对她却偏偏不像对别人一样，就在这个时候，人生和她开了一个不大不小的玩笑。

大学三年级的一天，张璨的父亲接到一封北大的来信，让他到学校谈谈。原来，他那个从小到大都是好学生，都是学生干部的女儿，竟被北大注销学籍了！

“把孩子领回家吧。”校方对她父亲说。

张璨当时是北大学生会文化部副部长。1984年国庆35周年游行，也就是北大学生打出“小平你好”条幅那次，张璨是北大2000人集体舞的总指挥，一路边走边跳，规模浩大，她说光是午饭吃的面包，都得用公共汽车拉。张璨时年20岁，天之骄子，无忧无虑，心境明朗，充满活力，觉得生活很美

好。但她突然被注销学籍了，全北大惟一一个！没有任何思想准备，她说当时真有“天上地下”的感觉。注销学籍的原因是有人举报，三年前她曾考上了某大学但没去，第二年又考上北大。按当时规定，有学不上的考生必须停考一年。

“当时知青跟应届生挤在一堆高考，考上了还不念，你也够胆大，够自信的。”一位记者采访时对她说。张璨却回答得十分干脆：“我就想上北大，我想我能考上。第一次高考前，我老莫名其妙地发高烧，没考好。也许我这人就是经常干点跟别人不一样的事，所以才成了现在这样儿。”

宁静快乐的大学生活一去不复返了。“我不停地写申诉材料，找人谈话，上访，国家教委啦，人民日报，团中央我都去过，一直折腾到毕业。”张璨说。系里每周找她谈一次话，劝其离校。每谈一回，张璨就大哭一场：“我交床铺费还不行吗?”

全班同学兴高采烈地去大连实习，不准张璨去。她说反正豁出去了，当时她两手抓住门框子，把老师堵在屋里，不让去，就不放你出来，眼看校车就开了，张璨才两眼通红地上了车。

惟一一条路就是考研究生，才能拿到一纸文凭，但学校不出证明就没法考。“我当时真想跪下来求他们：给我一个证明吧，让我考！为什么人都那么心硬呢，怎么就那么不通人情呢？在我最无助的时候，幸亏有周围同学的帮助和关心，否则，我真会变得绝望、消沉，把社会看得很坏，把心里那点儿美好的东西统统打碎……”

张璨高中时的班主任，为她的事在全校大会上做检查。这位老师最后说：“我没错儿，我相信张璨是个好学生，咱们10年以后再看。”

别人把这话传给了张璨，她回忆说："听了这番话，我才真正地坚强起来。"

遭遇挫折的张璨是幸运的，因为这里是北大，她得到了来自同学和老师的热忱关怀。他们不但关心她，还在有意识地训练她坚强的品格，他们告诉她，什么事都不能哭，什么问题都要想尽办法去解决，一定要比别的北大同学读更多的书。

张璨得到了很多人的帮助，他们都给了她面对困难的勇气和力量。她印象特别深的有这么一个人："我当时有一个师兄，下过乡、插过队，当时岁数很大了。我特别怕他，为什么呢？比如我兴致勃勃的去打饭，他就端着一盆饭、一盆菜，穿着特别旧的衣服，站在学生食堂熙熙攘攘的学生中间，问我：读什么书了，我列的书单你都读了吗？读书笔记写了吗？"

在这样的关怀中，张璨不但没有被挫折打倒，反而变得越来越坚强和勇敢。

1986年7月，张璨的同学都毕业了，大多分到中央机关当干部。只有她虽然完成了学业，却因没有文凭，只得到一纸说明，大意是说被注销了学籍，但坚持上课，成绩合格，学校不管她的分配。不过这个时候，张璨的心态已经很平静了："那时已经被大家给磨练出来了，有了一颗平常心。我反而觉得正是因为没有工作，我的机会更多。"

在张璨的毕业纪念册上，同学们给她留下这样一行赠语："与众不同的经历，造就与众不同的道路。"

实际上，能够让张璨如此达观、平和地面对生命中的挫折和灾难的，还得益于她的家庭的良好影响。

张璨说："我很幸运，生在了一个相亲相爱的家庭环境。正直、向上、关心他人是军人出身的父母给我的最大财富。他们也经历过挫折，比如我父亲就被隔离审查过，在这之前他的

职位也很高，但是他从没有失望过，他对国家、对他人和自己都非常有信心。他怎么调整自己呢？他在我们家后面种了很多菜，是全楼种得最好的。他还做了很多尝试，包括在一株杜鹃花上嫁接出3种不同颜色的花，比如粉的、白的、红的。这种探索非常的可贵。

每个人都会遇到挫折，甚至是灾难，但是灾难本身并不可怕，可怕的是有很多人在灾难后被扭曲了，他们偏执、不信任人，因为对世界的印象已经被改变。“在我的成长经历中，父母、老师和同学都给了我很多的关爱，这种关爱给了我什么呢？就是对自己和人的一种信任、对世界的信任，这是特别难得的。有了这种信任，经历再多挫折都不怕了。”

2
正因为小，才有广大的空间

毕业了，却没有文凭，这是怎样一种心情啊！这个时候，对年轻而且多梦的张璨来说，的确是一个不小的考验。

张璨说刚毕业那会儿，真羡慕自己的同学，很多被分到中央国家机关当干部，她自个儿没着没落，到处打工。

一天，她揣着别人给写的推荐信，到中关村的四通公司求职。路上遇见了个大学同学，同学的一句话，打掉了张璨去“四通”的念头。

“干嘛去四通，不会自己干吗?”

张璨被领到中关村一间不起眼的小平房里。正是炎热的夏天，房间里有个小伙子，光着脊梁，在埋头编写《中国文化的深层结构》一书。这个来自河北景县农村的研究生叫阎俊杰，后来他成了张璨的丈夫。

张璨由此下海。

房子是租农民的，公司是借别人的，他们拿不出钱注册自己的公司。张璨办公司干的第一件事，是洗窗帘，粉刷墙壁，贴不干胶广告，把她们“英华经理部”的小门脸，收拾得干干净净。

没有本钱，他们借上别人的电脑，拿到自己店当样品。有人来买电脑，谈妥价，交上钱，张璨他们便撒腿出门，飞快地

买回一台电脑，一点点地开始原始积累。

自己组装电脑，经常熬到下半夜两三点。累了，打个地铺或在沙发上歇会儿。他们是在广安门车站提货，因为常去，车站的小伙子都认识张璨，一见她，老远就喊："大姐大姐，你又来了！"每回都先吊她的集装箱。一集装箱的货，他们几个人一会儿就卸完了，张璨说自己就是那会儿累的，落下腰椎间盘突出的毛病。

曾有几个行政学院的学生，到张璨现在的公司参观，他们谈到将来去机关工作了，每天还得打水扫地，觉得特恐怖，怕自己的一腔热情被消磨掉了，他们认为张璨已是"过来人"，请她谈谈体会。

张璨说自己在学校那会儿，也像他们现在似的，愤世嫉俗，对许多现实问题不满。"现在就是让我当个乡长，我也不敢当。乡长要抓工业，抓农业，治安环保，计划生育样样管，多复杂，多全面，我们懂哪个？"

接着，她又不客气地说："该打水扫地时，就得打水扫地；该忍受和忍耐时，就得忍受和忍耐。你熬到一定地位，你才能够有发言权。

这是一个漫长的过程，是磨炼，体验，更是学习的过程。干大生意，不也是从小本经营开始？"

她也承认有一夜暴富或一夕成名的事，"但那种事，只能一回两回，顶多是一阵儿。"

腿勤手勤嘴勤，到处寻摸，她说自己最初做生意时，没别的招儿，就这。他们挣到的第一笔大钱，就是她同几个伙伴从沈阳一家国营大公司的仓库里，以几百元的价格买回了一卡车的印刷纸板、油印机、油墨等印刷设备。对于张璨，这车"破烂"的意义却非同小可。她吭吭哧哧地折腾了两天两夜，才将

那些宝贝运回北京。经过一番清洗、整理、油漆、上光，一下子竟卖了 5 万元。这对于当时的张璨，是一笔天文数字了。

不过，张璨说，她真正的第一桶金应该说是做电脑。当时做电脑在中关村还没有品牌的概念，电脑的品牌概念应该说是他们给推出来的。

她把目光瞄准了当时正如火如荼的计算机市场。她注册了一家电脑贸易公司，她给公司起名“达因”。达因，取自英文 DYNE 一词，意即“力的最小单位”。那时的达因，当然很小、很轻，也很弱。但正因为小，才能面向广大的发展空间……

而 D 这个字母，既有曲线又有直线，真是一个完美的结合。你可以说做人要外圆内方，也可以说人生的道路有直线也有曲线，然后你可以解释世界上很多东西。

前几年中国的电脑市场由于刚刚起步，如同一只巨大的总也吃不饱的胃。张璨经常揣着上百万元的支票到南方去进货，一台电脑 2 万元进，2.3 万元出，最多一天的销售额就有 30 多万元。

由于张璨的聪明、机敏而又踏实苦干的风格，她的公司后来成了美国康柏公司在中国市场的总代理。到 1994 年，达因公司向国内客户提供了 10 万台康柏电脑。1995 年，达因又进军房地产市场。1996 年，达因集团显示器生产厂建成，每年出口达 1 亿美元，内销两三亿人民币。

谁也预料不到“达因”这种聚沙成塔，集腋成裘的力量：如今，达因公司已经成为拥有 40 多家分公司、净资产上亿美元的大型集团公司。

1987 年，张璨借到了妇女儿童基金会的 300 万，这笔款项的得到，完全是出于一份信任，很难想象，当时还是一个年

仅21岁学生的张璨是怎样艰辛地筹到了这份沉甸甸的资金，说它沉甸甸一点都不过，基金管理很严格，想要基金活起来，很多人都来争取这笔款项，张璨清晰地记得，拿到这笔款项时，除了无边的感激之外，更是一种重重的压力，对方反复地叮嘱她：这可是两亿儿童的钱啊。

十几年来，张璨始终回味着这笔钱的分量。

熟悉达因的都清楚，最早达因集团是做高科技的，但后来却做了药品。原因有二，一方面是作为投资人在行业上会选择有增长点的行业。另一方面却是个人原因，张璨的父母都因为癌症去世，所以她很想在药品行业做点事情。她说，其实做投资或者说不管做什么事情，个人因素还是挺重的。

达因集团有着不同的行业背景，因而也有不同的文化背景，但感觉却简单，透明。这完全归功于张璨简单的性格，她说每人在自己位子上做好应该做的事情就行，就像公司的名字，DYNE，用最小的力做一些最大价值的事情。

回忆自己刚出校门时，张璨觉得自己什么都能做，到今天，才知道当时的少年轻狂，其实一个人能做的事情是很有限的，只能是做好现在能做的事情。深有感触的张璨说，真的，当时就想过，怎么就找不到能治癌的药？后来发现确实不行，人家几代人都守着实验室，不懈地努力，可依然没有个结果。但这不意味着就不做，正因为少，所以才要更努力地做。

3
“我就是别人智慧的实践者”

张璨第一次怀揣150万元去深圳进货时，认识了一个也做电脑生意的人，这个当时已有上千万资产的老板，热情地邀张璨他们这些生意场上的“小字辈”参观他的别墅。“还带游泳池哪，简直像做梦一样，我当时想，自己哪辈子才能挣他这么多钱呵。”张璨说。

商海行船，不进则退。几年下来，张璨他们已今非昔比，而那个深圳的老板，当年卖电脑，现在依旧卖电脑，没有什么发展。

对于自己取得的成就，张璨总结说：“超越自己，惟有靠学习力的推动。”

1993年，张璨他们开始涉足陌生的房地产业，先在北京丰台起了两幢高级公寓，房子起来了，但他们不懂怎么很快卖出去。

碰巧这时认识了一家台湾的售房专业公司，张璨请他们全权代理。人家首先做市场调查，搞得很细，连潜在的市场需求也要弄明白，跟医生号脉似的。然后根据市场可能有的购房者，对两幢大楼包装和定位，再培训导购小姐，设计展台展板等。

1994年，中国北京首届商品房展销会上，达因集团以一

个亮丽的名字，推出自己两幢公寓——“城市经典”，再配以“现代都市传奇，三万元成家立业”的广告宣传，加上“24小时热水，40多个电视频道，保安‘巴士’服务”等说词，张璨他们那两幢本来地界不好，并无任何优势的楼盘，反倒成了抢手货，两个月就卖出了80%。为此，他们付给那家台湾公司800万元代理费。

“以前，哪听说给房子起名儿，顶多是某某区，几楼几号。‘城市经典’可以说是北京头一次对建筑物进行整体定位、设计包装的。我们由此学到了一套物业营销理念，这800万花得值，就当我们交了学费。”打这以后，张璨他们成立了自己的房地产公司和房地产咨询公司——达因行。

在经商之余，这个聪明的女人却时刻没有忘记学习。

离开北大11年后，张璨又重回北大念书——读国际金融专业研究生。

“去年冬天最冷的那几天，正赶上我们考试。不少人像我一样是在职学习。考试那天，操场上停的净是好车，简直成了一道风景。可能大家都感到以前学的东西不够用了。就像这次亚洲金融风暴，我们没受太大波及，但下次还会这样吗？我们迟早要走向国际市场，不学肯定会被淘汰，就没法发展了。”

张璨还在自己企业做了件挺特别的事，从人民大学请了个企业管理的专家组。

“他们是做学问的人，真能对企业有帮助？”记者问。

“非常有帮助。”张璨肯定地答。

“我这么跟你说吧，他们干了所有我们干不了的事，我们不擅长的事。许多企业的管理方式还是挺落后的，比如家族式管理等。创业早期可能还行，但越发展可能就越力不从心。专家组对我们最大的贡献，就是把我们从创业初期的那种只要振

臂一呼，大伙就冲呵杀呵的‘游击队’，改造成了一个科学有序、正规化的集团军。”

很多人见到的张璨，没有涂唇抹粉的化妆，衣着也远不及街上那些时髦小姐，她应该很有条件打扮，光是身高，就有一米六八。

“你怎么不打扮打扮?”记者问她。

她答得也爽快：“刚挣着钱那会儿，也打扮哪，穿金戴银，买好多衣服啦，我也有虚荣心啊，要找到有钱的感觉。我的朋友就说我：张璨张璨，你这是干嘛啊，你以为自己做得很大了？别眼睛只盯着国内好不好，跟国外的企业比，你这算什么呀？自己想想也是，这是干嘛啊，于是我又回到了以前的我。干企业，尤其是做老总，必须克制住自己的虚荣心。”

“不是没有前车之鉴的，比如说头脑一发热，虚荣心膨胀，拼命要做大，本来能盖17层楼，硬要盖37层，结果企业‘哗嚓’一下倒了。”有一次，张璨在电视上看到一个连续剧，她说自己差点儿没乐出来，两个做生意的男人，有段表演：他俩开车上了一座桥，然后下车，一男人手里拿了几张纸片，大概是合同文本之类，很豪爽地甩给另一男人，嘴里还蹦出一句硬邦邦的台词：“你赢了!”于是成交了一笔生意。

张璨忍不住乐了，她说：“做生意哪里会是这样，实际上很枯燥，是要实实在在，认认真真做的。另外，我有一群真正的朋友，他们懂经济，有经验，头脑冷静，眼界开阔，时不时地提醒我，点拨我。如果我有什么成功经验的话，其中最重要的一条就是：我是别人智慧的实践者。”

4
做个成功女人不容易

很多人都说，看看张璨，有自己的若干分公司，有自己的大厦，有上亿的资产，有个美好家庭，瞅瞅人家，多成功啊。是啊，是成功，可那是在别人的眼中。

在真实地面对自己内心深处时，张璨这样说：成功并不是永恒的，是多元的、分阶段的，人生永远都在变化之中，高峰与低谷都是人生常事。人的多面性也使得人在某些方面或许是成功的，但却极有可能在某些方面糟糕透顶。关键是自己如何评价自己，自己在意的人怎么评价自己。

的确，成功这两个字远不如说起来那么简单。

张璨自认不是最聪明的人，只不过有一些“小聪明”。所以，读书和学习永远是张璨做不完的两件事。

张璨说，到现在她也不敢说自己是一个成功的企业家，她知道在理论和管理实践上她还需要不断地学习。因为她知道，作为一个职业来讲，成功只是一段。

有一次她看电视里的《东方时空》栏目讲大宇公司的故事。1993 年张璨还开着面包车的时候，就特别想拥有一辆大宇车。但是现在怎么样呢，大宇公司的老板已经被通缉了。而且据说，他是在瑞士吃着三明治写自传生活着。所以作为一个职业，作为一个人，就像孔子说的，必须修身养性。

张璨觉得一个女人最重要的是：要有一个梦想，这个梦想可以很大，也可以很小，它由个人的个性与能力决定。然后你就可以为了实现这个梦想去努力，去奋斗。

智力因素诚然比较重要，但张璨认为有些东西更不能丢掉：一个就是坚定，你一定要很坚定，当你设定一个目标以后，你一定要全力以赴，一定要不屈不挠，一定要非常的顽强，即使用任何这种表述坚定的词加在你的身上都不会过分。

其次就是你一定要善于感受东西，就是从生活中每一点每一滴，从各个方面去感受很多东西。另外你随时都要有从零开始的准备，而且时时刻刻都觉得你对你自己非常有信心。

张璨说，一天晚上，她跟几个朋友聊天一直聊到第二天凌晨五点。她的一个特别好的朋友，一直跟她说，她从零开始行不行？那个时候她还很不满意，觉得那是乌鸦嘴，为什么要咒她。

但现在张璨反而认为，这是一个特别好的忠告。因为所有的事都不会是一帆风顺的，要随时准备着从零开始，对自己有了这种准备，这种自信，那还有什么好怕的？

的确，对一个女人来说，成功实在不是件轻松的事。张璨的故事告诉我们，成功其实就是不断地努力，很多的女人都抱着一种幻想，想依靠别人来获得成功，事实上是很难的，作为女人，要在事业上有所成就，除了奋斗，没有别的捷径可走。

5
选择能发挥自我优势的行业

张璨的达因集团整个管理团队都是职业经理层，脉络十分清晰，一些高层管理人员多为女性，作为女性来说，做药业是十分合适的，因为女性的细腻和精致。

“比如药品的包装颗粒数，别人或许是30粒，40粒等，但达因是控制在20粒，因为，假设是一种含维生素的药，如果不慎被小孩误服，那么超过20粒就会维生素中毒，达因的包装就考虑到了这一点。”

张璨谈起自己的产品，如数家珍，如柔依口服液，其实更是体现了一种生活态度。我们希望让女人年轻亮丽起来。

仔细琢磨，这就是代表着你的生活态度，比如，每天你记得让自己吃保健品，说明你是很认真的，你对自己是认真的，对社会也是很认真的，因为你在关爱你自己。你希望在别人面前是健康、有活力的。

柔依至少有300万的消费者，卖得好的原因，不是因为吃了这就变得漂亮了，而是因为我们推广的是一种生活态度。

从创业到今天，张璨总觉得自己特别幸运，在每个不同的时候，都会得到一种支持。困境在所难免，之所以能坚持着走

到今天，除了身边朋友、亲人的期待，更有一份责任义务。

做企业就像是在一条船上，每一个船员都应该对其他的船员负责。面对2000多名员工，张璨的压力是不言而喻的。

很累，但这同样是一种价值，就如300万的消费者，她们其中的任何一个生活态度因此发生变化，那么生活也许就会从此改变一样。

大气的张璨很坦率地评价自己：女孩一般有的毛病她都有，像多愁善感什么的，但并不会影响做企业。因为有时候人的一些性格或者习惯与自己所从事的职业并不十分符合。

6
女人的生命因挫折而精彩

在生活和工作之间出现矛盾时，张璨明显地倾向于工作，她说，因为她当自己是个军人，而军人最明显的特征便是忠诚与牺牲。

在家中，父亲的立场永远是国家的利益高于一切，从小便是在这样环境中长大的张璨，毫无疑问地会选择工作高于自己。朋友的事和自己的事，排在前面的一定是朋友的事，或许很多人都会这么做，当然，有人会认为自己很高尚，但对于张璨，我想，却与高尚无关，因为，对于她来说，仅仅是一种习惯。

问及先生是否会理解，坦率的张璨说，理解不理解都这样。这或许是军人的另一特性：武断。

谈到这里，张璨大笑。

时下很流行的一句话，说做人难做女人难，做名女人更难，张璨却快人快语：说这话的人是矫情。多少人想出名，那多难啊，如果说真难，真有痛苦，那么，就只有一种痛苦是有益的——痛苦关于生命本身。人之所以和世界万物有区别，不就是在于人会思考吗。人会考虑，自己是从哪儿来的，会去哪儿？

如果说，一个人有几千亩地，每年她都盼望着能有个好收

成，就会特别的满足，可当有一天她想到，有了好收成又怎么样呢？于是，痛苦便来了。

爱笑的张璨说，这种痛苦是好事，社会精英中的知识分子一定要考虑这样的问题，要不然整个社会都在堕落。

对于正在创业中的女人，张璨的劝戒意味深长：人得倒着走，就如拔剑，刚开始得悠着点，慢慢的出鞘，慢慢的锋利，有所把握才能锋芒毕露。

况且，人的成功是多方面的，多层次的，多种表现形式的，不是只有比尔·盖茨一种成功。

最关键的是贵在坚持，对于创业中的女人来说，人一辈子可能没有太多的选择，那就一定要咬着牙，坚持着走到底，一定会有回报的。哪怕最终失败了，撞墙了，那也很有价值，让人敬佩。不管做什么，做成或做不成，只要你坚持了，就是你的成功。

人在挫折中成熟，生命会因为走过的挫折而精彩。

不是军人却胜似军人，过往的一切稚嫩，挫折，困境以及无奈，在张璨身上似乎已成了拂袖烟云，洗礼后留下的烙印是一个理性的企业家，一个拥有精彩生命的女人，且将精彩延续下去的女人，不是吗？

7
在简单中寻找快乐的女人

15年来，张璨经历过创业的失败和成功，希望和失望，也经历过各种各样的困难和灾难，亲眼目睹过生死边缘的挣扎和无奈。但是这些并没有让张璨变得消极和沉重，反而让她更积极地珍惜生命里一切美好的东西。她给自己定的目标是每天都要有收获，这个收获包括看了一本好书、得到一条有用的信息等。

张璨推崇简单而丰富的生活方式，简单是从生命的本质上来说的，而丰富则是从生活的方式上来说的。很多人戴着面具，一切都经过包装，而张璨喜欢抹去浮华，真实而本色的生活，而生活的本质就是简单的。

在张璨的生活中，最大的乐趣和需要就是读书，对她有影响的书有《假如给我三天光明》、《钢铁是怎样炼成的》、《简单生活》、《西藏生死书》等。从这些书中可以看出，张璨崇尚坚强勇敢的品质和简单淳朴的生活方式。除此以外，张璨还有着丰富的业余爱好，她喜欢旅游、业余也在电视台做主持人。张璨说自己什么都想去体验一下，就像当年书中的那个小男孩，一步一步把幻梦变真。

张璨提倡女性应该有优雅而从容的生活方式，这一点在达因的产品中也有体现。比如“柔依”口服保健品，口号是“令

女人亮起来”，这里有三层意思：一是在这个浮躁的社会中，希望女性都活得优雅而从容；二是希望她们同时还要有健康的身心；第三就是外在上，也要给人一种阳光灿烂的感觉。张璨说，女性本身就应该是世间一道美丽的风景。

张璨不同意把自己当做成功女性的典范，一方面，她并不认为自己成功，另一方面，她认为女性的成功应该是多方面的，不应该仅仅指事业上的成就。即使是一个普通的女孩，如果拥有一份美好的感情，也可以称之为成功。对于那些想在事业上有所成就的女孩，张璨送给她们6个字，这就是认真、忠诚和执著。

对于自己，张璨曾在北大做过一次演讲，她说：

我是一个什么样的人，只有让大家来说，我讲一下我希望自己是个什么样的人。首先，我希望我是一个有梦想的人。当初我们公司全体员工去卸集装箱时，我们怎能说服自己那些东西是与自己将来的事业有关呢？只有一个支柱：梦想。其次，我希望自己坚定、坚强。对自己、对他人、对现在、对未来、都是这样。在经历了诸多的不公正和磨难之后，对待他人仍然要保持孩子般的眼睛。有朋友说我现在还是像一只风筝，不够坚定，那我希望自己更坚定。不过梦想有大有小，一定要坚持，持之以恒。再次，对待工作脚踏实地，认真。最后，我希望自己成为一个快乐的人。这与我个人的生活经历有关。1993－1998这几年间，我就是在医院—公司—家这三点间度过的，我的父母相继去世，都是患了癌症。一个和你很亲密的人，明天很可能就见不到这个人了，你整天生活在这样的心态中，那还怎么工作呢？所以，我希望自己成为快乐的人。做一个快乐的人，也并不是很难。可以尝试一下各种各样的生活；多交朋

友，分享他们的成功，体会他们的经历；对生活中的不如意多一些宽容，可能会快乐一些。同时，我希望带给别人一些快乐和美好。你在要求别人怎样做的时候，首先问问你自己是否做到了这些。“朋友”这个词是很神圣的，意味着在任何情况下你要对他有信心，对他支持。

张璨是这样说的，事实上，她也是这样做的，在她的生命里，简单与快乐是永恒的追求。

8
小结：女富豪是怎样炼成的

对于张璨，除了财富、年轻、成功、美丽等充满赞誉的华丽词藻外，也许，最重要的一个词还是“挫折”。这是一个不断与命运抗争的女人，她的故事除了是一个充满传奇的财富故事外，更是一个女人不断克服挫折走向成功的故事。

（1）当这扇门为你关闭，就去寻找为你敞开的门

每一个女人在她的人生当中都避免不了挫折，但是，像张璨遇到了这种挫折的女人也许并不多，我想大多数的人处于她这样的处境时一定会是十分沮丧和灰心，会认为一切都完了。但是，这个女人却从没有放弃过，她一直在不断争取，尽管她一直抗争到最后也没有拿到北大的毕业证书，但是，事实证明，她却比谁都更优秀。

挫折是我们人生之路上必须经历的关卡，很多的女人因为一次被绊倒就失去了奋斗的勇气，在这方面，张璨无疑是处于失败之中的女人最好的榜样。

（2）只要奋斗，你就可以创造奇迹

从当年小小的“英华经理部”到今天的“达因集团”，从当年没有毕业证的北大女生到今日的内地女富豪，张璨的故事

说明了一个深刻而简单的道理：只要奋斗，你就可以创造奇迹。

在女人的一生当中，随时可能会碰到困难和挫折，甚至还会遭遇致命的打击。在这种时候，保持积极的心态将会对你的人生与事业产生巨大的影响。

一个女人面对失败时的心态如何，往往决定她一生的命运的好坏。在这里，张璨无疑是一个极好的榜样，她内心的积极态度使她战胜了失败带来的挫折感，而这恰恰是她取得今天的成就最重要的基础。

积极的心态十分有助于女性克服困难，使女人看到希望，保持进取的斗志。而消极的心态只会使女人充满沮丧与绝望，自己扼杀自己的潜能。渴望成功的女性朋友们，用积极的心态创造你的人生，从消极之中走出来吧！

(3) 智慧的女人是善于学习的女人

每一个成功的女人都有许多良好的习惯，张璨最好的一个习惯莫过于爱读书了。但她读的却不是很多女人为之着迷的情感小说，她所读的书对她的心灵与生活产生了直接的影响。

这是一个学习的时代，尤其是女人，要想有所成就，一定脱离不了学习和努力。尤其是对从事知识性工作的女性来说，学习就更为重要了。

张璨尽管当年没有拿到北大的毕业证书，但当她事业有成时，她依旧继续回到北大学习，对这个时候的张璨来说，学习已经成为了她事业之路上的必修课了。我们在学生时代学到的东西远远不够我们所用，因此，女人提高自己的才学资本也就越来越重要。

在未来的科技时代，将为女性提供更多的职业机会，对于

职场中的女性而言，随着事业的晋升，学习和提升自己的经验也更加重要，而学习将会使你获得这一切。

(4) 女人成功不容易

尽管我在书中不断提到女人有比男人更多的优势，但我们依旧看到，像张璨这样的成功女性在当今社会中仍然是凤毛麟角。

女人的成功实在太不容易了。原因可能有许多，但最大的原因可能还是来自于女性本身。

试问，有多少女性一开始就想过要做一位企业家，可能更多的人会选择在简单而平静的生活中，寻找生活中平庸的快乐。

但是，女人不能没有金钱，可事实上这个世界并不是每个女人都很富裕。一个女人怎样才能变得富裕呢？这或许是张璨的经历留给我们最大的启示。

有钱的女人和没有钱的女人有什么差异？我想，她们之间的基因没有一点不相同的地方。创造财富与基因无关，至关重要的还是心理因素。对女人来说，借助本书中的女主人公的成功经验，做她们所做的，你也将会像她们一样获得相似的成功。

9
你能成为亿万富姐吗？

成为亿万富姐可能是每一个女人心底都曾有过的梦想，但事实上只有极个别的女人才能实现这一愿望。而张璨就是其中之一。从张璨的身上，我们看到了许多商界女强人的素质。你是否也会成为一个人人羡慕的亿万女富豪呢？本测试将会给你答案。

测试

1. 在这个充满竞争的社会里，你认为自己是：
   A. 一个害怕与别人竞争的女人
   B. 面对残酷的竞争，感到十分无奈的女人
   C. 对竞争独有钟情的要强女人
2. 在作重大决策时，你常常：
   A. 去问别人，照别人说的去做
   B. 总是思前想后，犹豫不定
   C. 相信自己的直觉，过后会发现自己的直觉十分准确
3. 你是一个意志力坚强的女人吗？
   A. 不是，我是一个十分缺乏意志力的女人
   B. 意志力一般，如果遇到极大的阻力时，就无法坚持下去
   C. 我是一个意志坚强的女人，不论何时，都不会改变自己

的主意

4. 你是一个富有经商手腕的女人吗?

A. 不是，我根本不懂经商

B. 对于经商，我略知一二

C. 善于利用男人的弱点来使自己成功，很有手腕

5. 你是一个善于挑战自我的女人吗?

A. 我的人生忠旨是安全第一，我希望过一种平静的，没有风波的生活

B. 我希望过平静的生活，也希望有一点冒险，但是每次下决心都要考虑很久

C. 我是一个憧憬波澜壮阔的生活，天生富于挑战性的女人

6. 你是一个善于抓住机遇的女人吗?

A. 不是

B. 我总是等待机遇的来临

C. 我会自己为自己创造机遇，并能抓住它

7. 你认为你有经商的天分吗?

A. 没有

B. 没有天分可言，但我会努力

C. 我天生就是一个女商人

8. 你认为自己是一个能干的女人吗?

A. 不是，我什么都干不好

B. 不是很能干，但也不是很差劲

C. 很能干，什么都做得很优秀

计分方法

选A得1分　选B得2分　选C得3分

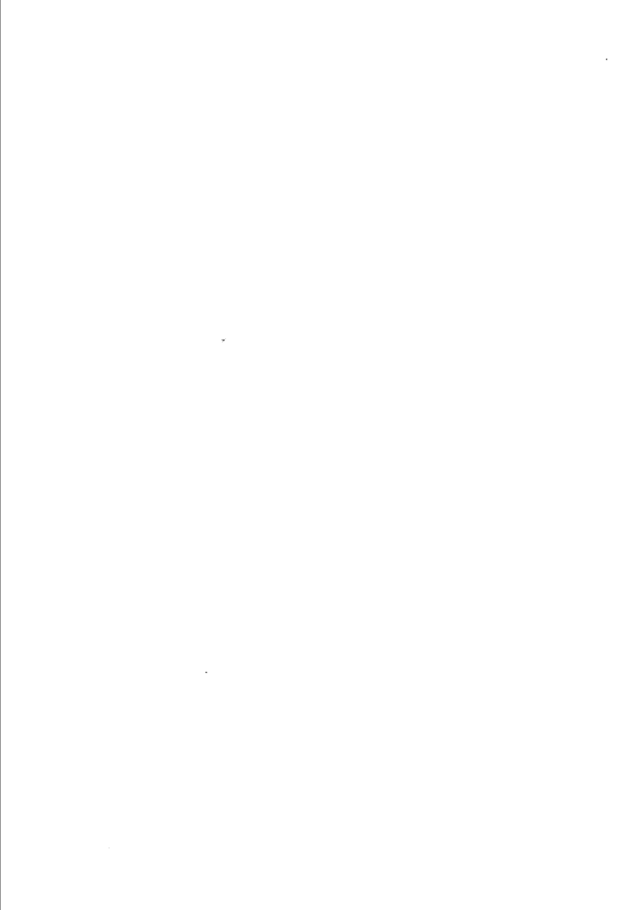
解说：

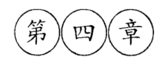
得分 8—12 分为 A 型
得分 13—20 分为 B 型
得分 21 分以上为 C 型

A 型：你要成为亿万女富豪的机率可能很少，当然，依靠中彩票和找到一个好的男人是另外一回事。对于你来说，似乎天生就懒得想着去挣钱，因为你有一种发自内心的依赖感，认为男人会给你带来一切，事实上，正是这种想法使你根本没有创富的可能。如果你想像别人一样通过努力获得财富，你首先就要让自己从这种思想中跳出来。

B 型：对你来说，很想成为女富豪，但是似乎有点力不从心，你还缺乏一点自信和勇气，在自身素质方面也有着欠缺，因此，你需要进一步地完善自我。

C 型：你是一个具有很多创富素质的女人，你很有可能成为一个极富有的女人。如果加上好的运气，你会在商场上表现得十分出色。





卡利·菲奥莉娜

从推销员到全球第一女总裁

这个女人注定会是一个与众不同的女人，在以男性为主导的硅谷社会里，她是一道亮丽的风景线，她有着戴安娜的脱俗气质和姣好容貌，她曾经两度成为《财富》美国第一女强人，她曾是朗讯公司的助产士，今天，又是惠普的CEO。在男性世界的20年摸爬滚打，她留下这样一句在IT行业无人不晓的名言："我首先是个管理者，然后才是女人"。

在所有的女强人中，做得最成功，面临最大的挑战，引起争论最多，吸引世人目光最多的恐怕就是她——卡利·菲奥莉娜了。

今天，她再一次成了我们的焦点，看，这一个女人是如何变得这样不平凡的？

卡利·菲奥莉娜档案

卡利·菲奥莉娜，现年47岁，惠普公司现任首席执行官，曾是朗讯公司的“超级女推销员”。

卡利·菲奥莉娜毕业于斯坦福大学，选修中世纪历史和哲学，1980年进入AT&T前在马里兰大学获得MBA学位。此后开始由从事秘书工作到执教鞭，然后投身于AT&T的销售电话服务，1995年参与AT&T分拆朗讯科技，1998年为朗讯科技的全球服务供应业务部行政总监。朗讯公司1996年成功上市以及从AT&T分出均是由她操作。朗讯公司的全球服务业务部门在她的领导下发展迅猛，为她在公司内部赢得了“超级女推销员”的美誉。

1999年7月19日菲奥莉娜被任命为惠普公司新总裁兼首席执行官，2002年5月7日，她领导惠普公司成功地与康柏合并，她本人继任新惠普公司首席执行官，在IT业掀起狂澜。

1998年入选美国《财富》杂志评选出的全美50位商业女强人以来，她已经第三次入选50强，也是连续第二次荣登50强榜首。

1

来自德克萨斯的追梦女孩

1954年9月6日，在美国的德克萨斯州出生了一个平凡的女孩，她就是卡利。她的父亲斯里德是一位联邦法官兼法学教授，母亲是一位画家。

儿时的卡利非常漂亮可爱，而且还特别的乖巧听话，十分依赖父母，而身为法学教授的父亲对她管教得也十分严格，这一点和其他美国小孩有很大的区别。所以她长大后会在弱肉强食的商界沉浮中大显身手是家族里所有的人都没想到的。

她的父亲常常要到各地断案和巡回讲课，所以卡利一家经常从一个地方搬到另一个地方。在读中学时，卡利就换了5所不同的学校。平日里，卡利特别依恋她的画家母亲。母亲经常用绚丽的图画来启发和丰富小卡利稚嫩的内心世界。

人们说成功男人的背后是女人，那么成功女人的背后又是谁呢？还是女人。

作为成功女人所必需的要求，卡利拥有无数同辈人羡慕的MBA头衔、快速反应的管理训练计划。但是一个女强人最需要的是什么呢？其实她们共同所拥有的是一个仍然生活在她们身边的母亲。2000年《财富》杂志评出的五十位女强人在阐述她们自己的童年生活时，我们所听到的大多是有一个慈祥、支持她们的父亲。而在阐述她们成人后的生活时，不寻常的、

有强大影响力的母亲们却在她们生命中扮演着更多的角色，是她们事业最大的拥护者、支持者。和别人一样，菲奥莉娜的父母也深深地影响着她的成长。

卡利的母亲——马德琳·斯里德是一个非常有创造性、想象力的女性，可以说，正因为母亲的这种特质，使菲奥莉娜形成了勇于创新，直面挑战的性格。她教育卡利保持乐观的生活态度。而她母亲曾经是一个“对生活有不可置信的品味”的画家。在早期时从事油画肖像创作，后来转到抽象派方面。当菲奥莉娜正在美国电话电报公司执掌朗讯科技公司时，她为该公司选择了朗讯的徽记——一个手绘的用刷笔画就的红色圈——也许这里包含着她母亲对她的影响吧。

而她的父亲是一位律师，又是法学教授，同时也是美国联邦法院的一位法官。对卡利也有着同样深远的影响。当她还是小孩子的时候，父亲经常教育她对自己想做的事情应当永不放弃，在遇到困难时，要善于挑战自己，而不应该有丝毫的退缩。此外，律师的能言善辩、思维缜密、反应敏捷也多多少少影响了女儿的性格。

卡利认为，父母亲的影响，良好的家庭教育，再加上其优越的天性，造就了今天精力充沛，充满斗志，挑战极限，永不放弃的她。

“向高难度挑战，拒绝放弃”这些是卡利从父母亲身上学来的教训。她说，她父亲有健康问题，医生告诉他永远没办法踢足球，可是他后来足球却踢得很好。一个来自德州小镇的男孩，但却可以当到教授与联邦法官。而她母亲的家庭则认为女生不需要读太多书，也不愿帮她付大学学费。所以以至于她后来离家加入空军，成为出色的艺术家。菲奥莉娜对自己的母亲的评价是很高的。她觉得，她母亲是她认识的人当中最坚强的

人，对生活充满了热忱，常以惊人的工作强度来帮助卡利把自己塑造成尽可能完美的人。此外，菲奥莉娜认为她自己经历了两件最困难的事情：第一件是她决定从法学院退学时，面对身为法学教授和联邦法院法官的父亲难以启齿。然而她父亲并没有让女儿为难，经过认真地分析之后，他尊重了女儿自己的选择，显而易见她通情达理的父亲没有在女儿寻求发展方向的道路上设置障碍。

然而，菲奥莉娜的学途却充满了波折与变动。即她所学的专业也不是“从一而终”的，这里面伴随着清晰和迷惘，顺从与叛逆，犹豫和抉择之碰撞的痛苦。而且，和很多优秀人物一样，她也是师出多门。

中学毕业以后的菲奥莉娜选择了斯坦福大学，在那里她主修中世纪历史和哲学，她非常喜欢这些知识。她认为，历史使人警醒，哲学给人智慧，在斯坦福大学的时光为卡利后来的成功做了很好的铺垫。以史为鉴，使卡利真正地懂得了：既要有对现实的清醒，向高难度挑战的魄力，同时还要避免轻率和浮躁作风的纠缠。这使她处处显示出智慧与高超，让她几乎在所有的竞争与挑战面前都魅力四射，出类拔萃，力压群芳。

卡利也表示，她对中世纪是如何演变到文艺复兴充满了好奇心，这在她现在所面对的数码时代正好能够运用。“持续了一个世纪的人类成就”令她相信“我们现在所见的是何等皮毛之事。”

然而卡利在斯坦福大学绝不是一个一心只读“圣贤书”的学生，当时她曾到惠普实习过，也就是说从那时起菲奥莉娜就已经开始“艳慕”惠普公司了。看来，她要掌管惠普的野心可不是一天两天了，这真可谓是目光长远。

在 1976 年，菲奥莉娜顺利地取得了斯坦福大学的历史和

哲学学士学位，四年后，她又取得了马里兰大学的市场营销MBA学位和麻省理工学院的自然学博士学位。而在此期间她所付出的一切，为她以后扎身商海，做企业管理女精英奠定了坚实的业务基础。而她后来能够赢得“超级女推销员”的美誉也与此时奠定的基础有着很大的关系。然而，意想不到的是她后来在学海中的航向却不合逻辑地转变了。做大学教授的父亲安排她进入了洛杉矶的加利福尼亚大学法学院学习法学，准备让卡利步他的后尘，女承父业在那时候的卡利看来也没有什么不对劲的地方。

然而在法学院呆了一个学期后，卡利慢慢地觉得：自己已经长大了，应该按自己的意愿和兴趣走真正属于自我的人生道路。事实上，对于单调枯燥、教条式的法学，卡利并不喜欢。她渴望一种人生的自由和绚丽，就如同她母亲的画那样。她希望去风云变幻的商界中实现多姿多彩的人生价值。

在一番痛苦的思索后，卡利决定向她一贯遵从的父母亲摊牌，把自己的想法和决定最终告诉了她的父亲。在后来的日子里，卡利回忆起那次冲突时，她认为：告诉父母她要从法学院辍学是她一生中最难做的几件事之一，特别是她母亲被气得喘不过气来，简直就要当场晕倒。她说她渴望一种自由的感觉，为了得到这种感觉，她愿意用一生的时间来追寻，她愿意做任何事情……幸运的是，父亲最终谅解了她。

从此，这个追梦的女孩开始了她在商界的成功之路。她从最基层做起，终于走向了人生的辉煌。

2
一位美丽的女推销员

当她知道自己的人生航向时，便开始了漫漫的大海航行，她知道，这是一次不平凡的远航。她从秘书、教师、财务工作一直到销售员。每一步都是磨练，每一次选择都代表着成熟，每一步经历都是财富，最后，卡莉终于成了一个生命丰腴、让人折服的女人。

“男怕入错行，女怕嫁错郎”，这是一句千古不变的真理。然而在当今的时代背景下，恐怕也要修改一下了，应该统一为“男女都怕入错行”。在菲奥莉娜看来，她所有的成功最终都应归功于她所做的事业是符合自身兴趣的。

走出校门后，菲奥莉娜做过秘书，执过教鞭，但这都不符合她的本性。

在面对众多的选择时，卡莉进入了 AT&T，这是一家著名的美国电报电话公司，而当时她做的只是最基层的财会员。年轻漂亮、高学位又有深厚的文史素养的卡利选择了一个通讯设备制造业的基层工作，在那时许多人看来简直是蠢极了。他们认为卡利要不了多久就会觉得沉闷而辞职。

然而，令他们意想不到的是，卡利就是喜欢做出与一般女人不同的选择，她下定决心要做出一般女人做不到的事业。她认为，未来世界必定是一个信息世界，她希望从信息行业的基

层做起，奠定坚实的基础之后，再在全球信息商业化的领域中大显身手。她可不想凑个热闹就随随便便收场，她希望在信息世界里建“摩天大楼”，但这一切都要求她从基层做起。事实证明，深厚的文史素养和不墨守成规的大胆思维，使得卡利很好地补充了一个科技公司的单调与不足，让僵硬的技术赋予以人性的灵魂，把科技应用推向了“以人为本”的商业服务。

一段时间的财务工作后，卡利慢慢地懂了一些业务规则，同时也想去市场中去闯荡了，在向公司毛遂自荐后，作为公司的一位基层业务员，她被派到亚洲去做市场开拓。

刚到韩国办事时，人们起初并没有重视这个年轻漂亮的女子。但是不久大家就发现，年纪轻轻的她不但善于辞令，巧于交际，同时在面对男性同行必须应付的烈酒、应酬、阿谀奉承时，也游刃有余，而且见解深刻敏锐，办事果断干练。顿时，同事们改变了对这个女孩的看法，人们开始由外及内，看到了她容貌背后的东西，那就是她的聪明、能干、果断、深刻。顷刻间“妹”力四射，使菲奥莉娜赢得了人们的钦佩和敬畏。

对于性别的不同，菲奥莉娜并不太在意。“是金子总会发光”，对此，她深信不疑，她准备“以质取胜”，要靠自身的能力打造一番天地。皇天不负有心人，实干的菲奥莉娜在市场开拓中不断地取得出色成就，职位也不断地得到提升，而这时候的菲奥莉娜才华的展露才刚刚开始。

事实证明，不论是男人还是女人，都是可以依靠个人的才智和能力取得成功的。当人们问起在新经济时代，女性的处境是否得到彻底的改善时，卡利却觉得，对于她而言，首先是一名管理者，然后才是一个女人。她说：“只要你行，就没有什么能抑制你的发展。”态度积极，热情工作，再加上一个富有牺牲精神的丈夫是卡利走向成功的关键。

她认为，在惠普公司的管理机制中，性别的差异对整个发展来看，那不是最重要的。

实践证明，卡利选择从基层做起，拿销售作为磨砺自己的首战场是明智的。尽管销售算不上什么职位，也没有什么领导权力，但必须具备多种才能和一系列做商业必备的东西。在AT&T工作几年后，卡利炼就了种种在信息产业立足，在商业领域竞争的基本技能，为以后的晋升和竞争奠定了基础。

工作了一段时间后，善于辞令和巧于交际使卡利迅速在营销领域站稳了脚跟。照常理，她应该伺机为自己捞一个更好的职位或者进一个更有前途的部门，毕竟“人往高处走，水往低处流”嘛，但卡利却不以为然，1984年，AT&T公司刚刚经过重整，一切都杂乱无章。正是“时势造英雄”的时候，然而令人不解的是“而立之年”的卡利，竟然选择AT&T最杂乱最无前途的接入管理部门（Access Management）工作。大家都以为她疯了，“没人能搞得懂那里要做什么，一切乱七八糟的。”而卡利恰好看中了这一点，因为她喜欢这种挑战。喜欢做别人认为不可能的事。

可见，乐于挑战这一精神是卡利成功的另一面不倒的旗帜。

在困难面前，通常人们会表现为三种不同的态度：第一种，逃避困难；第二种，接受困难；第三种，寻找困难。持第一种态度的人比比皆是，持第二种态度的人们为数不多，至于持第三种态度的人更是凤毛麟角。同样，若把成功比喻为一个金字塔型的建筑，第三种人是塔尖，第二种人组成中间部位，第一种人就处在塔底了。

这样一看，卡利成功的原因就昭然若揭了。

在菲奥莉娜的调理下接入管理部门终于成了AT&T中井

然有序的部门公司，成本得到大幅削减，这在公司引起一片哗然。此后，她的事业青云直上。35 岁时即成为公司最年轻的高级女管理官员，5 年后又被任命为 AT&T 公司在北美市场的总负责人。

职位的转变又挖掘出了她性格中更为闪亮的东西。靠出色的市场营销起家，成为了公司的高级管理官员后，作为一个杰出的管理者，卡利“身先士卒”和“人性化、人情味”特点体现其所特有的那种人格魅力。

生活中的卡莉习惯早起，用过早餐后就到树林中去喂鸟。一边喂鸟一边思考好当天必须完成的工作。然后她头脑清醒、目标明确地到公司去，开始一天的工作，通常一干就到深夜。也就是在这里，菲奥莉娜的管理才能得到了锻炼。

3
解决难题的女能手

AT&T发展得过于庞大，业务庞杂，管理不力，如同今日的微软一样，对市场形成了极度的垄断，而这在极力主张公平竞争的美国商业社会中是绝不允许的，所以1996年被联邦法院强令分拆，菲奥莉娜也随之进入了朗讯公司。在这次分拆中，菲奥莉娜其过硬的工作能力和独特的人格魅力再一次得到体现，她不仅使分拆顺利完成，而且使分离出来的朗讯成功上市，菲奥莉娜也因此被誉为朗讯的“助产士”。

刚分离出来的朗讯公司，就像一个烂摊子，其市场前景极为严峻，与一家刚成立的新公司一样，不要谈有什么市场份额，就连自己的发展方向都还不清楚。

就像当年进入接入管理部门一样，擅于从绝望中寻找希望，化腐朽为神奇的菲奥莉娜迎来了新的挑战，同时也意味着其职业生涯崭新的飞跃。

朗讯何去何从?

菲奥莉娜气定神闲，放眼四周，得出了这样的结论：20世纪末数字化技术已逐步成熟，高科技产业正在迅猛崛起，互联网经济必将成为21世纪的新兴经济领域，并且会很快占主导地位，成为其他经济模式的中心。所以她甚至主张抛弃在朗讯公司从属AT&T时仅生产电话设备的业务方向，把它转型

成一家网络公司，生产互联网网际网络设备和提供网络系统集成服务。

在她的坚决主张和亲自督促下，朗讯公司开始实施大胆的战略转型。还不到一年的时间里，朗讯公司就投入9千万美元实施大规模的生产调整和对外宣传，力争把自己塑造成一个互联网品牌公司。

在经营的过程中，卡利更是把“顾客至上”的市场营销理念发挥到了极致。

比如在1998年，“贝尔亚特兰大公司”从朗讯公司预订了一批设备，但在签订合同后，他们又想把提货时间大大提前。如果换作其他厂家，根本不会考虑任何超出合同的要求，更何况“贝尔亚特兰大公司”的订货中包括一套十分复杂的负责全美的语音和数据传输的数字交换机，即使要在合同规定的9个月内完成这台交换机的交货都是十分困难的事。

但是卡利却把客户的不合理要求当作一次很好的宣传企业的机会，她决心要努力达到客户的要求。她聚集了公司的精锐队伍，在整个生产周期中自始至终都亲自督阵，终于在3个月内就把高品质的货物送到了顾客手中。

不仅如此，菲奥莉娜还主动地为客户的发展作考虑，尽管其目的主要在于扩大客户的需求，为本公司拉业务，但其敬业精神，促销的技巧以及对客户的真诚，深深地打动了客户和属下。“客户是上帝”在一般做生意的人理解起来只有客户在买“我”东西的时候是上帝，“我”要掏出现在他腰包里的钱，所以我要敬他如上帝。等顾客付了钱出了门，谁还搭理他。可菲奥莉娜完全不是这样，她要敬人敬到底，她要用朗讯公司的热忱打动客户，使他们不仅愿意掏出现在的钱，还要乐意准备明天继续掏钱，这样一来，就能紧紧地吸引客户，开拓市场，争

取市场份额。

为此，她总是要求下属不但要了解客户为什么现在要买朗讯公司的产品，还应清楚客户将来需要什么样的产品。比如一次一家规模很大的电话公司通过卡利的一位助手向朗讯公司订购了一台无线电话交换机，卡利就坚决要求助手必须把那家公司现在的设备需要和将来发展后的设备需要都了解清楚，然后她亲自向客户推荐了朗讯公司的另一种交换机——既能处理客户现在的无线电话的交换业务，又能处理客户将来可能发展的长途电话交换业务，而价格一样。客户听后对她的真诚建议十分感激。

其实这说来也简单，菲奥莉娜就是想让朗讯跟着客户走，跟着市场走，这样的朗讯才是有希望的，才能在商界做“常胜将军”。

难怪一位互联网公司的老总这样评价菲奥莉娜：“卡利从来不会把价高质劣或不实用的东西卖给我们，我们对她很相信。你如果要问为什么我们不选择其他厂家而愿意多等几天都要买她的设备，我想就是因为她那种真心为顾客着想的工作态度。”

菲奥莉娜不仅不遗余力地扩大朗讯的市场份额，还成功地指挥了朗讯首次公开发行股票的筹划与执行，缔造了 IPD 历史上最成功的记录之一，为朗讯日后的发展奠定了更高的平台。使朗讯从昔日 AT&T 乏味的电话设备制造厂，脱胎换骨成新经济中耀眼的电信设备明星。

由此可见，没有菲奥莉娜对市场的高瞻远瞩和一丝不苟的工作态度，她就不可能带领脆弱的朗讯走出泥潭，走向辉煌。可见，对市场的把握和对工作的认真是菲奥莉娜事业成功的支点，也是优秀的企业领导人所必备的素质。

朗讯公司在菲奥莉娜的努力下，从渐入佳境到步入辉煌。取得了300亿美元的年销售业绩，菲奥莉娜创造的出色成绩也为她个人带来了职位的升迁。1998年被提升为公司全球服务供应部门的总裁。这是公司最大的部门，占公司总收入的六成多。在担任朗讯全球服务供应商总裁后，公司的业务更是飞速拓展，国际收入迅猛增长，几乎每个产品系列在全球各个市场都赢得了新的市场份额，她也赢得了43个国家的客户。这为她在公司内部赢得了“超级女推销员”的称号。

之后由于她出色的业绩，菲奥莉娜被派去管理朗讯收入达190亿美元的全球服务部，这位超级女主管精力充沛，一年到头足迹遍布全球，不遗余力开辟疆土。朗讯美国境外的年度销售额增长率从8%到60%，1998年《财富》杂志把菲奥莉娜评为全球最有权力的女企业家们的榜首。

直至今天，朗讯仍是世界上最大和最成功的通讯业巨头之一。华尔街分析师把朗讯的成功归功于菲奥莉娜的杰出才能：“300亿美元的推销业绩无论如何都让人不能小看。”

尽管已立足商界高层，周围一片盛赞，菲奥莉娜并没有为自己标功立勋。桂冠之下，方显英雄本色，她鼓舞属下们说：“你们太棒了，但是我知道你们想做得更好。”

菲奥莉娜其领导哲学是“挑战信念，真诚待人”，正是基于这样的领导哲学，她的人格魅力开始光芒四射，谦逊、勇敢、仁爱、细致。正是靠这些，菲奥莉娜赢得了上司、同事、属下的尊重，更赢得了人们对她的信心和忠诚。

表面上菲奥莉娜很张狂，因为她做事雷厉风行，锋芒毕露，她服饰考究，随便一件衣服或饰品都可能“价值连城”。她最喜欢的服装品牌是意大利时装设计师Giorgio Armani、范思哲等人设计的时装。

她也很张扬。惠普总部附近的大片树木全部被砍掉，只是为了方便菲奥莉娜的直升机降落；惠普总部的大厅里只挂着三个人的画像：惠普创始人戴维·帕卡德和比尔·休利特，另一个人就是菲奥莉娜，而她的另两位前任却不见踪迹；为了推行改革，菲奥莉娜公开批评惠普引以为豪的“惠普之道”的官僚作风。尽管也招致不少批评，但菲奥莉娜的张扬却成了她个人魅力不可缺少的一部分。

4
惠普首任女总裁

菲奥莉娜成功地帮助朗讯科技公司完成向网络服务公司的转型后，成为美国商界最有影响力的女强人，这着实是件令人乐呵几年的事情。是啊，有耕耘有收获，换了谁都要陶醉一番，可这个女人却不是，她又一次让关注她的人瞠目结舌。她马上从成功的喜悦中迅速全身而退，转而投入惠普这一更开阔的天地，这不是因为她的谦虚，而是因为菲奥莉娜的追求永远是更高更强。她的兴趣就是不断开拓不断尝试新领域，或许这就是她长盛不衰的魅力所在吧！

1999年7月，硅谷历史悠久的惠普公司破天荒地将公司的帅印交给一名外部人士——卡利·菲奥莉娜。惠普并不是一家绩差公司，它在1993年至1997年间，收入翻了一番，且是个人电脑的知名厂商。那么为什么还要每年以股票形式付给菲奥莉娜1亿美元报酬，让这个陌生人来管理公司呢？

美国商界许多分析家认为，惠普启用一位女总裁，虽然是美国商界的一个突破，但性别并不是惠普董事会考虑的主要因素。菲奥莉娜脱颖而出，与硅谷近年来的变化，惠普的现状和美国高科技产业的大趋势有关，也可以说是时势造英雄吧。

硅谷许多公司都是靠技术起家的，但在竞争日益激烈的今天，管理越来越被认为是一家公司成功不可或缺的重要因素，

一个企业家“战略思考”的能力很多时候比他的技术背景更为重要。这一变化，为具有管理才能和战略眼光的人才进入硅谷高级管理层打开了大门。菲奥莉娜在朗讯任职期间，在开拓市场和有效管理一个年收入190亿美元的部门方面表现出了杰出才能，这是她被选中的一个主要原因。

同时，菲奥莉娜一直是一个敢冒风险的企业家。分析家们认为她的作风将给惠普带来一股新鲜空气。在美国企业界，惠普以稳健著称，这家公司的企业文化——“惠普作风”讲究信誉、质量、信任和团队精神。但在网络时代的激烈竞争中，惠普公司的这种传统精神却使得它经常要比竞争对手反应稍慢，惠普公司也因此跟不上市场的急剧变化而失去了许多市场份额。更为严重的是，这种四平八稳的作风常常成为公司管理层避免作出困难决策的借口。

此外，更为重要的一点是，惠普公司选择一个具有长期电信行业工作和管理经验的人担任总裁，反映了这个电脑行业的老牌企业在网络时代到来之时所选择的前进方向。电脑和电信的结合，将使惠普能够具备其对手所没有的竞争优势，以便在激烈的市场竞争中争取领先地位。这是惠普决定选择菲奥莉娜的重要原因。

菲奥莉娜这次成功还有另外一个原因，那就是她的前任普拉特先生的努力，普拉特在惠普工作达33年，几乎奉献了一生。在他7年的CEO生涯中，公司收入从164亿美元提升到424亿美元，利润翻了7倍。这位CEO慈善而随和，始终不愿走到媒体的聚光中心。普拉特坦诚而率直，不拘礼节，不会炫耀，是惠普创始人所创造的“惠普之道”的最忠实的执行者，受到了许多硅谷人士的称赞。在业内，普拉特以人道和慈善家而著称。尤其在女权问题上，普拉特是一位积极分子，并

且由于“他长期以来为各阶层妇女排除障碍”而获过奖。

他一直努力让惠普成为女性工作和繁荣富强的理想之地，并将各项政策均做了较大调整，譬如允许女员工可休产假长达一年，而且产后回来仍可得到与原来差不多的工作。1981年，普拉特的第一任妻子患癌症过世，他一个人带两个年幼的女儿，亲身体会了女性所承受的生活压力，这可能也是他最后选择菲奥莉娜的原因之一。

但是，在互联网热浪下，这位沉稳的CEO终于抵挡不住形势的压力，认为可能不得不牺牲自己来割断传统，使公司尽快融入互联网的浪潮中。1999年，普拉特离60岁的正式退休还有两年，董事会也希望他能干满两年以实现平稳过渡，但他认为自己应尽早抽身引退，这对新的CEO会更有好处。

1999年7月19日，公司宣布，44岁的商界女强人卡利·菲奥莉娜出任公司总裁兼CEO，成为惠普60年历史上首位女CEO，在美国最大的20家企业中也是破天荒的第一次。普拉特似乎要证明，一位已经沉稳30多年的人，也同样能做出惊世之举！于是，从来没有被媒体关注过的普拉特，因为绝对新潮的告别形式而成为全球焦点，传为业界佳话。毕竟，以如此方式主动让贤，需要非凡的勇气和智慧，在全球商业界非常少见。

就这样，菲奥莉娜成了道·琼斯30家指数公司中的第一位女CEO，这不仅使她一手带大的朗讯科技公司发生“大地震”，而且也是保守的惠普公司60年历史上破天荒的一次。正式任命的那一天，华尔街沉寂许久的股市终于传来了笑声，惠普一直低迷的股价一日之间，从70美元窜升到118美元！从此，菲奥莉娜成了媒介聚光灯下的焦点。

未进惠普之前，菲奥莉娜对惠普就有一种特殊的情感。早

在斯坦福大学读书时，她曾为惠普打工 1 年。过去 10 年，她也常和惠普有生意上的往来，惠普一向是她心目中的偶像企业。“伟大的公司不仅仅是建立在他们的头脑与科技上，同时还建立在他们的灵魂之上。”菲奥莉娜认为惠普的企业文化即是“闪亮的灵魂”。

然而，在菲奥莉娜来到惠普之时，“闪亮的灵魂”已显暗淡。1997、1998 连续两年，惠普公司的营业收入远远落后于市场预期，公司面临前所未有的困境。主要问题恰恰归于惠普分权的企业文化。

如何改变这种困境？什么是最适合未来的架构？如果时任首席执行官是位激进的改革者，或许会全盘否定惠普的过去，反而可能造成负面效果。菲奥莉娜不一样，她并没有以革命者的姿态否定惠普的一切，而是认为惠普所面临的问题是外部竞争环境的改变和内部文化的不适应所造成的。

上任不到 2 个月，菲奥莉娜就把全球走了一遍，到惠普全球市场的最前线宣扬她的新想法：使惠普公司朝向全面整合的方向前进。于是公司内部自负盈亏的 80 多个生产部门整合成了 10 多个事业部门，统一调配研发经费，投资于未来。

面对戴尔、IBM 这些领先者，菲奥莉娜决定贯彻惠普在网络时代的新远景：扭转电脑硬件厂商的形象，转型为以服务为导向的公司。她认为网络经济的精髓不是科技上的领先，而是提供最佳的服务。惠普为此成立了互联网事业部，以电子商务为企业中心策略，整合全公司所有软硬件和服务。“虽然有点亡羊补牢，但关键还是速度。”滑水冲浪，你要保持一个速度才站得住，在这个过程中你也许无法精确抓住行进的路线，但不能为了路线，就把速度放慢，互联网时代抓住速度才能踏入竞争的门槛。

以前，惠普公司的技术人员往往坚持技术而忽略了速度，譬如在产品开发期间，不做到最好不宣布。“以前我们要做到95分才推出，现在我要求他们80分时就该推出，然后慢慢改进。以前是瞄准、准备、开火，在网络时代里，瞄准了就要开火，没有时间准备。”

去年11月，菲奥莉娜在COMDEX电脑展中，宣布惠普的新企业标识。惠普要以2亿美元的广告预算，打造惠普的新风貌。她特意选择惠普公司创始人起家的车库为背景，拍摄她现身说法的广告片，向电视观众推销惠普的车库文化，宣示惠普继续创新的决心。由于需求鲜明，加上她的媒体魅力，市场反应很好，华尔街也受到激励，一个月内，惠普股票上涨了约20%，更重要的意义是，惠普已经重新获得了成长的动力。根据惠普公司2000年5月16日公布的财政报表，惠普公司在第二季度净收入增长了15%，达到120亿美元，比去年同期增长了30%。

当1998年《财富》杂志把菲奥莉娜作为最有权力的妇女放在封面时，她还鲜为人知。现在45岁的菲奥莉娜是美国20家最大的公司之一的第一位女首席执行官，以其卓越的成就再次成为《财富》杂志1999年首选的女企业家。

5
力主合并成就新惠普

经过 19 个月改革，菲奥莉娜确实使惠普公司旧貌换新颜。“E－services”的口号使惠普跳出了硬件制造商的角色，成为服务导向的厂商，财政年度销售额实现了跳跃式的猛增，惠普公司寻回了过去 6 年得以维系公司经营偶像地位的经营模式。总之，在解决惠普的现实问题上面，菲奥莉娜做得漂亮极了，就连甲骨文的首席执行官里·埃利森也不得不承认，惠普的产品开发与市场都变得越来越好。

然而，菲奥莉娜的强硬也有不尽人意的地方，招数过急也不可避免地伴有负面影响。2000 年第四季度的数字表明，虽然销售超过预期，但当季盈利却减少了 2.3 亿美元。

尤其是 2000 年下半年以来网络经济泡沫的破灭和美国经济的萎缩，使菲奥莉娜的改革成果毁于一旦。

面对严酷的现实，惠普，敢问路在何方？

近两年的 IT 行业，最流行的东西除了各大公司 CEO 你方唱罢我登场这一现象以外，就是合并这一景观了。2000 年被称为“企业合并年”。

在这一浪潮中，菲奥莉娜当然不会坐视不管的，何况这时候的菲奥莉娜正为了重振惠普雄风的事情而冥思苦想呢。

这两年，康柏电脑公司的日子也过得很不如意。康柏电脑

公司作为全球第二大计算机公司以及全球最大的计算系统供应商，2000年名列全球财富100强企业第70位。

然而，在全球IT业低迷的形式下，康柏公司也未能幸免，为走出低谷，其首席执行官坎培拉斯也实行了改革和重组的措施，但并没有取得扭转颓势的明显效果。怎么办呢？坎培拉斯也在苦苦思索，共同的困惑和际遇使两大电脑行业巨头开始了对话和牵手。

2000年3月，在华盛顿召开的一次关于公共政策的会议上，菲奥莉娜邂逅了坎培拉斯，这是他们首次相遇。交流中，他们惊讶地发现彼此间竟有如此多共同点：同为45岁，都是在1999年被任命为公司的首席执行官；目标都是提高公司运营的质量，此外，两人工作上还有一个共同的敌人：戴尔。

2001年9月4日，著名的计算机制造商惠普公司终于发布了这样的消息：该公司已经同意与康柏公司达成一项总值高达250亿美元的并购交易，交易将以股票收购方式进行。两家公司合并的主要目的是进一步削减成本，加强公司的市场竞争力。

菲奥莉娜的愿望是好的，通过合并两公司既可以扬长避短，又可以强强联合，所向披靡，对惠普、对康柏、对股东，以至于对整个IT业都有好处。

但她并没有意识到会有太多的困难，然而，也许是她对形势的估计过于乐观，也许是好事多磨，巨人的“握手”却是一波三折。

早在2001年夏，菲奥莉娜准备收购康柏计算机公司时，惠普就出现了危险的信号。同年7月下旬，当惠普公司委托高盛公司敲定收购康柏事宜时，高盛公司投资银行家们的首先反应就是：“你们真的想这么做吗?”之后高盛公司警告说，惠普

股票会立即下跌10%～15%，原因是两家资产高达400亿美元的巨无霸合并，将给难以为继的PC业务带来巨大风险。接着9月2日（惠普宣布并购的头两天），菲奥莉娜不得不调整她已经准备好的向投资者们所做的陈述，因为高盛公司一名股票分析家警告说，菲奥莉娜的看法太乐观了。与此同时，菲奥莉娜心里也明白，如果这件事在华尔街股票市场上遭到无情打击，那么沃尔特·休利特就可能反对合并，沃尔特是惠普董事会成员，惠普公司创办人之一比尔·休利特的儿子，他控制着惠普5.2%的股份。

危险尚未消除，合并的消息刚一传出，惠普股票在两周之后就猛跌了38%。沃尔特说到做到，11月6日，他突然宣布以动用他的股份来表示反对合并，在此消息宣布之前，他只提前30分钟通知菲奥莉娜。此举使他们俩人之间引发了一场激战，他们自行其是，企图让投资人相信自己最清楚什么事情对惠普公司这个硅谷的偶像最为有利。他们都声称自己在这一方面正取得进展。事实直到12月6日，惠普公司的高层经理们还充满希望，说正在为帕卡德基金会准备的报告对并购一事持肯定态度。该基金会是惠普最大的股东，拥有10.4%的股份。但是，12月7日，菲奥莉娜遭受一次沉重的打击，帕卡德基金会说，它反对这笔交易，并与惠普公司的继承人联合起来反对并购。

于是，菲奥莉娜面临的艰巨任务是说服其余67%的集团股东投票赞成她的做法，否则她就可能被赶下台。她擅长完成这样的任务。《商业周刊》通过采访集团股东获悉，4家倾向反对并购，2家可能支持并购，2家尚未打定主意。这8家股东持有的股票约占惠普发行股票总数的7%，尽管如此，菲奥莉娜仍说，她能赶在可能于2002年3月举行的股票表决之前

说服这些投资人。她说："我们之所以启动这项计划，是因为我们认为这样做是对的。帕卡德基金会的决定不会改变这一点。"如果菲奥莉娜的计划落空了她该怎么办？她说："车到山前必有路。实际上，把一笔交易交给股东们投票表决，从来没有通不过的。万一出现通不过的情况，董事会和管理者的信誉就会遭到重创。"

面对令人生畏的困难，菲奥莉娜依然勇敢而坚定，正是这种性格把她和惠普公司置于如此高危的境地。在一个周六的下午，收到帕卡德基金会的消息刚过 24 小时，她就安坐在惠普公司的一间会议室里，道出了并购的意义，并说明了虽然几个月之前就响起了警钟但她还坚持这么做的理由。菲奥莉娜说："我对我们的董事会以及康柏的董事会都说过，市场在开始的时候会讨厌这笔交易，意料之外的事也在某种程度上存在。"但她没有想到股票会跌得这么厉害，也没有想到沃尔特会公开反对并购。她认为，沃尔特的行为会产生"离心和干扰"作用，是对惠普董事会的"侮辱"。然而，一些管理专家却说，如果菲奥莉娜知道沃尔特的态度摇摆不定，她在谈论并购时的讲话就应该更加注意措词，而不是甘冒引起内耗的风险。特拉华大学公司管理研究中心主任查尔斯·埃尔森说："人们不得不对她在工作上的判断力提出质疑，要么（董事会）没有说服她，要么是他们忽视了她。不管是哪种情况，都很糟糕。"

演出一场规模空前的肥皂剧的舞台已经搭好，对阵一方是惠普公司的高层管理人员，另一方是惠普公司创建人比尔·休利特和戴维·帕卡德的子女。这两位创建人如此受人敬重，以致于他们的办公室至今还敞开着大门，看起来好像他们在世时一样，地面依然铺着朴素的亚麻地毯，比尔·休利特的办公桌上还是铺着那块宽松的桌布。这场对阵必然会影响到过去和现

在各派人物之间的关系。在帕卡德基金会的董事会里有惠普公司前任首席执行官刘易斯·普拉特，他曾主张聘用菲奥莉娜。理查德·哈克伯恩是惠普董事会里德高望重的成员，曾在惠普担任过 33 年的高级经理，目前也是休利特基金会的成员。哈克伯恩说，如果这项交易不能达成，他就辞职。“董事会开了无数次会，分析和争论这项交易。我认为这对公司来说是件最好不过的事。如果股东们不这么认为，那我就无计可施了。”话说尽后，这些人将展开一场商业史上最大的内讧，而且这场内讧可能变得特别残酷。惠普公司一位高级经理暗示说，可能对沃尔特提出起诉，指控他不善于管理公司。沃尔特的律师则为其辩护。库利·戈德律师事务所的合伙人斯蒂芬·尼尔说：“沃尔特的所作所为恰好说明他在尽职尽责。”

许多事情都前途未卜。如果这项交易破产，惠普可能陷入上不着天下不着地的危险境地，因为新来的首席执行官会试图制定新的策略。康柏的前途更加变幻莫测。康柏把赌注押在惠普身上，并发出信号，表明它不能单枪匹马自己干。这对它的销售额已经造成了损害。在 2001 年最后一个季度里，康柏的收入下降了 33%；相比之下，惠普的收入下降 18%，其竞争对手戴尔计算机公司的收入仅下降 10%。据康柏公司内部人士说，他们仍然在忙着并购的事，尽管他们准备在 2001 年 12 月 13 日的董事会上讨论一项备用计划，但康柏董事会成员托马斯·珀金斯说，如果有迹象表明惠普不想并购，董事会应在投票表决之前放弃这宗交易。他认为，争吵的焦点是由谁来管理惠普，是菲奥莉娜还是惠普家族。珀金斯说：“这真正算得上一场惠普灵魂之争，康柏在某种程度上处于交叉火力之中，我们只能敲敲边鼓。”

菲奥莉娜对于谁在管理惠普这个问题上毫不含糊，而且坚

信与康柏合并对惠普这个享有盛誉的计算机制造商来说是件最好不过的事情。她说，目前还只是向股东们显示这宗交易是多么明智的早期阶段；2002 年年初出台的代理委托书将提供具有说服力的详细情况；两个公司至少还有一个季度的财务统计结果可能使局面得到改善；如果按照规定获得批准，高层经理们可以更加自由地分享他们掌握的有关产品说明、协同优势和成本节约等方面的数据。她说："没有盖棺就不能论定。"

菲奥莉娜说，所有这些因素加在一起，便可以看出一个在几乎每个主要市场都有影响力的大型高科技公司的潜力。康柏在存储器方面的大量业务将使惠普在这个快速增长的行业里一下子超过 EMC 公司，康柏的 Himilaya 服务器性能优越，深受那些需要超常可靠设备客户的欢迎。并购可以使惠普的计算机维修业翻一番，每年获得约 10 亿美元的利润。两家公司合并，还可以更好地利用由惠普与英特尔公司研制的功能强大的 Itanium 微处理器。更重要的是可以获得巨大的成本效益，预计到 2004 年可达 25 亿美元。至于 PC 业务方面的难点如何解决？菲奥莉娜说，通过节约成本能把这项业务扭亏为盈。一些分析家们同意她的这种说法。波士顿第一公司的分析家乔治·埃森说："合并可以带来巨大的机会。"他认为，假设两家公司按计划合并，惠普的股票价值将会升至每股 40 美元。

这可是个很大的"设想"，它将成为高科技史上最大的合并。它在 160 个国家的业务将融为一体，数以千计的重复性产品将停止生产，约有 1.5 万人将被裁减。稍有失误，高达 270 亿美元的庞大 PC 业务就会遭受损失，并可能进而影响到服务器、存储器和咨询服务等其他领域的整合。

显而易见的是，作为硅谷始祖的惠普公司绝不会再是老样子了。它崇尚的那种和气与平等的文化将逐渐融入到康柏公司

的冲突文化之中。对商品硬件依赖的日益增大，将改变惠普创建人“休利特家族与帕卡德家族”传奇式的成功模式。数十年来，惠普通过研制最具创新性的产品而兴旺发达，因为这样的产品利润最大。只有这样，他们才能按照“惠普之道”管理公司。所谓“惠普之道”，是指惠普在 1957 年确立的公司价值观，尽可能使员工享有权力和工作安全感。与此相反，此次并购将使惠普成为消费类 PC 业务中的头号主角，这就意味着产品利润和员工的工作安全感会降低。“产品开发是惠普的一项悠久传统，面向未来进行创新也是惠普的一项悠久传统。”沃尔特 2001 年 11 月 6 日对《商业周刊》说：“我们不应靠过去的东西赚钱。”

在这出戏中，沃尔特扮演一名主角。事实上，早在 2001 年 11 月 6 日接受采访时，沃尔特就说，他担心并购会把惠普进一步卷入 PC 业务，从而稀释它在打印机业务上的盈利。一位与休利特基金会有联系的朋友说，沃尔特害怕的是，并购再加上菲奥莉娜业已对惠普进行的改造会把他父亲的公司搞得面目全非。沃尔特的朋友和同事说，沃尔特提出反对意见的本身就应该算是一种警告。按照他们的描述，沃尔特是一个深思熟虑、善于分析、不爱闹事的人。从个人性格上说，他喜欢演奏室内音乐和捕猎鸭子，而不喜欢在会议室里搞政治。贝尔大西洋公司总裁詹姆士·卡伦说：“沃尔特不是那种想方设法控制董事会或指手画脚把自己的意见强加于人的人。”

惠普无法让沃尔特欣然同意这宗交易，所以，他要做坚决的“反对派”。在 8 月召开的一次董事会会议结束后，沃尔特把惠普的律师桑西尼叫到一边，征求他的建议。据惠普一位内部人士说，在这次 10 分钟的讨论中，桑西尼告诉沃尔特，他可以在董事会中投票造成并购，事后再以他认为合适的方式动

用自己的股份，条件是不影响他履行作为股东受托人的职责。这位惠普内部人士说，沃尔特从来没有说过，他会公开反对这宗交易或挑起一次风波。沃尔特没有明确地说他要公开站出来，但谁也没有理由认为他最终会保持缄默。

事后看来，惠普董事会本来应该进一步做工作，确保沃尔特的疑虑不至于发展成公开摊牌。据惠普内部人士说，当时惠普董事会的顾问人员在内部进行过争论，议题是要不要让沃尔特签署一份文件，保证他会支持这宗交易。最后，他们决定还是不采取这种施压战术。一位惠普内部人士说："我们丝毫也不想让惠普家族感到难堪。相反，我们决定对他和其他股东一视同仁。让他按照自己的意愿自由投票。"

当宣布这宗交易时，沃尔特担心投资者造反的事果然发生了。在 2001 年 9 月 4 日宣布合并后，惠普股票从每股 23.21 美元猛跌到 9 月 6 日的 17.70 美元。投资者把这宗交易价值从 250 亿美元砍到 190 亿美元。尽管如此，惠普的高层管理人员仍然认为，沃尔特不会离队。情况的确是这样，11 月 5 日，萨洛蒙·史密斯·巴尼公司（康柏受理这宗交易的银行）分析家小约翰·琼斯在给那些大股东的电话留言里说，惠普家族仍然支持这宗交易。惠普的高层经理们也相信这一点。惠普董事会成员哈克伯恩（同时他也是休利特基金会的成员）告诉菲奥莉娜说，休利特基金会的股票委员会要等到 2002 年 1 月才决定怎样投票。惠普的高层经理们觉得，到那时他们可以把投资者的情绪向对他们有利的方向扭转过来。

在惠普公司不知情的情况下，沃尔特正在采取自己的行动。2001 年 9 月 23 日，他跑到位于波罗阿尔托的库利·戈德沃德律师事务所的办公室里制定行动计划。他的第一步行动是请休利特基金会的股票委员会就并购一事进行财务分析。该委

员会中没有休利特的家族成员，也没有哈克伯恩那样的普通董事会成员。他把这项工作交给了基金会的首席投资官劳伦斯·霍格兰，他曾担任过斯坦福大学资产高达100亿美元的投资与房地产部门主管。如果霍格兰最后认定并购之举对公司最为有利，沃尔特可能不会动用其家族的股份反对这件事。

然而，沃尔特加快了行动的时间表。霍格兰本来计划在2002年1月提出建议。鉴于惠普股票徘徊在每股16美元左右，沃尔特对霍格兰说他不能再等了。沃尔特想马上知道霍格兰是否准备反对这宗交易，以便决定他该怎么做。他的推理是：如果这是一宗坏买卖，晚放弃还不如早放弃。10月初，沃尔特委托旧金山的弗里德曼·弗莱彻·罗厄投资公司对并购进行财务分析。沃尔特基金会的股东委员会在2001年11月6日开会研究此事时，沃尔特便要求弗里德曼·弗莱彻公司准备好他们的分析报告。

那天，霍格兰和弗里德曼·弗莱彻公司得出了他们的结论：这宗交易对惠普不利。沃尔特给菲奥莉娜打电话，并告诉她他要采取的行动。在此之前，他早已委托好一家新闻服务公司帮助他把消息发出去。半个小时之后，他就发布了这条消息。翌日上午，截维·伍德利·帕卡德（近年来他已辞去在惠普董事会和帕卡德金会董事会里的职务）也宣布，他将动用他那1.3%的股份反对并购。他认为，并购会造成大量裁员，这不符合“惠普之道”。

在惠普内部，那些已经对菲奥莉娜的管理失去信心的员工立即聚集在休利特和帕卡德后裔们的麾下。11月11日，因特网上有一则题为“沃尔特·休利特是我的新英雄”的帖子，一位惠普人在帖子写道：“他的宣告给了我新的力量。我祈祷他能获得足够的支持以否决这宗交易，也希望菲奥莉娜的计划随

之被一扫而光。沃尔特，感谢你维护了你父亲和戴维创建的事业。”惠普在 11 月 6 日之前所做的调查表明，有 84%的员工支持并购；但沃尔特放炮之后，这个数字下降到 55%。惠普负责人力资源的副总裁苏·鲍威克承认，现在士气“低落到我们从未见过的地步。在沃尔特那么做之前，员工们的确站在我们这一边。但沃尔特宣布反对并购之后引起了大量的疑问。”

为了赢得投资者，菲奥莉娜必须使他们相信这宗交易具有战略意义，而且她能在这个已经陷入混乱局面的公司里完成好这事。作为进入惠普的第一位外来首席执行官，她立即迅猛发起了触动到各个方面的改革。惟一的问题是，还不清楚惠普的境况是否能因这些变革而有所改善。的确，在菲奥莉娜上任后的第一年中上升的市场份额现已开始下降。虽然惠普在喷墨和激光打印机业务上继续处于主导地位，占有 41%的份额，但在过去 12 个月里它在 PC 业务市场里所占份额已从 7.8%下降到 6.9%。同期，惠普“视窗”服务器的销售额也从 10.6%下降到 8.2%。据 IDC 公司提供的资料表明，虽然在最近一个季度中惠普在关键的高端 Unix 服务器业务上所占的份额从一年前的 23.3%猛增至 28%，但这只恢复到了 2000 年初的水平。与此同时，据技术业务研究公司的分析家罗伯特·萨瑟兰说：惠普在软件、存储器、咨询服务等业务上仍处于无足轻重的地位，所占市场份额的百分比只有 1 位数。

更糟糕的是，惠普董事会聘用菲奥莉娜的初衷是为了寻找新的赢利增长点，而惠普眼下却比以往任何时候都更加依赖其最后的摇钱树，即墨盒、相纸等打印材料。在截至 2001 年 10 月 31 日为止的第 4 季度里，这笔 90 亿美元的业务为惠普创造了 6.58 亿美元的赢利。桑福德·伯恩斯坦公司说，这是公司连续第 3 个季度靠这方面的赢利来弥补其他业务的亏损。菲奥莉

娜说，Unix 服务器和计算机维修服务等部门也在盈利，尽管如此，萨瑟兰说："它们的盈利都不大。"

尽管四处告急，菲奥莉娜依然未松油门。她再次保证：这笔交易对股东是件好事。她坚持认为，并购康柏之事"没有盖棺就不能定论"。

2002 年美国西部时间 3 月 19 日上午 8 时 30 分（比原定时间推迟半个小时）惠普公司临时股东大会在加利福尼亚州库珀蒂诺韦（燧石中心）饭店举行，股东会将在这里进行投票表决，菲奥莉娜与沃尔特将开始惠普康柏并购案的最后搏击。

当日下午，惠普公司称，初步预测显示，股东已经通过对与康柏电脑合并案，但与此同时反对派声称，支持方胜出机率不到 0.5%。事情似乎马上要就要以菲奥莉娜的胜利而结局了，然而，沃尔特绝不善罢甘休，他准备在并购的问题上展开一次"马拉松式的比赛"。

在对峙的整个过程中，沃尔特与菲奥莉娜的冲突极为激烈，甚至发生过争吵。他曾声言，如果合并失败，菲奥莉娜就必须走人。人们将这两人不合的原因归为在管理理念和企业战略上存在分歧，美国媒体甚至称，这是一次"老模式"与"新思维"的对抗，但也许在沃尔特看来，一切的原因很简单，保持惠普的传统。

沃尔特的举动让他在惠普的地位更加孤立，不少人相信合并将把惠普为带入全新的境界。但沃尔特没有放弃，甚至发起了更大的攻势。

3 月 28 日，他代表家族基金会起诉惠普公司，指控惠普在投票前的最后时刻不公正地怂恿股东投票支持合并案。他在起诉中特别提到惠普"通过诱惑和威压手段"，迫使德意志银行支持合并。"复仇的王子"在 3 月 28 日前往特拉华州地区法

院，状告惠普高层在股东大会中拉选票，以期达成美国 IT 行业有史以来最大的购并交易。在诉讼中，沃尔特指控惠普高层利用与银行间的金融关系，施加不正当影响，用公司资产引诱大股东德意志银行，使其“倒戈投降”，支持合并计划。沃尔特呼吁法官宣布合并失败或重新开始新的投票，并称“董事会这种诱导或强制的手段严重阻碍了选举的公证性”。

沃尔特在诉讼中还指出，惠普高层在 2 月 27 日与专家进行的分析会上误导有关并购进程，事实上如果合并成功，惠普将裁员 2.4 万人，而不是他们对外公布的 1.5 万人。此外，沃尔特估计，股东大会股票中，惠普管理层以 0.5% 的微弱优势获胜，这代表大约 100 万股的惠普股份（其中包括德意志银行“倒戈”后的股份）。

沃尔特的一纸诉状惊动了司法部。美国司法部官员和美国证券交易委员会（SEC）与惠普接触，要求惠普提供 3 月 19 日股东投票情况的资料。SEC 要求惠普提供有关公司大股东——德意志银行的投票记录以及在购并案中从其他合作机构拉拢投票记录以及在购并案中从其他合作机构拉拢投票文件和信息。与此同时，曼哈顿联邦检察官办公室不仅要求惠普提供有关德意志银行的资料，还要调查北方信托（NorthTrust）的投资记录。

就这样，惠普—康柏合并案在日趋明朗之时突生波折，眼看到口的肥肉没吃着，菲奥莉娜再一次受挫。

然而菲奥莉娜在重压之下的冷静和昂扬的斗志让我们钦佩不已，这位颇具个人魅力的首席执行官具有不屈不挠而又敢作敢为的精神，这种精神将成为她最好的资本和最大的信誉。

果真，菲奥莉娜笑到了最后，2002 年 5 月 3 日，惠普康柏合并案正式通过。菲奥莉娜又一次胜利了。

6
小结：她为什么成为全球第一女强人

这是一个让无数人仰视的女人，一个叛逆的女人，一个解决难题的能手，一个超级女推销员，一个掌握着数万人和一个跨国公司命运的CEO。

她热情、自信、创新、勇敢地面对一切挑战……这是一个超级CEO必须具备的素质，这些素质一无例外地被贴上了"男人"的标签。而在美丽、娇弱的脸上始终洋溢着微笑的菲奥莉娜身上，这些成功的素质一点也不缺。

(1) 喜欢面对挑战的女人

没有人会想到当年美国电话电报公司（AT&T）的业务员，在一路爬升之后会成为当今全美50大企业中的第一位女总裁。人们常常以为，在祖父级的惠普科技公司中，快速推动改革的，必定是位剽悍、强硬的女性。但是，许多与她接触的人最后却发现，菲奥莉纳拥有的不仅仅是聪慧的头脑，她亲切的微笑、问候以及令人舒心的沟通方式都令人折服。

是什么促使一位温柔有加的女性能够执掌如此庞大的企业的运作呢？菲奥莉纳说，最关键的是要有面对挑战的信心和勇气。

在1984年，我30岁，在AT&T工作，那时公司刚经过重整，一切都杂乱无章。于是我决定前往最乱的accross mangement部门工作，同事都认为我疯了。没人搞得懂那里正在做什么，要做什么，一切显得乱七八糟。事实上这正是它最吸引我的地方。我喜欢各种挑战，不管是好是坏，我知道我都会有一定的影响力，而且有一番作为的。

那时地方电话公司的账单在AT&T的业务中开销最大。菲奥莉纳和她的小组逐一清查过每一张账单。她说，当时房间里塞满了纸箱，从地板到天花板都是，里面装满了账单。最后真的发现被超收了。一般人可能不觉得这是什么有趣的事情。但是菲奥莉娜为自己设定的目标是，查核每张账单，确认每一笔超收款项，并建立一套账款查核系统。到后来，全国的员工都安装了这套系统，并为公司节省了数百万美元。

对于一个女人如何成长为一个坚强、自信，热爱生活、关注事业的管理者，菲奥莉纳归纳出了她个人成长和事业成功的七大法则：

1. 找高难度挑战，这是工作的乐趣。

2. 设定明确目标，并清楚明了成长、领先与制胜的方式。

3. 个人与公司的潜力绝对在自我评估之上。

4. 了解团队力量，没有人可以自己搞定一切。

5. 套句丘吉尔的话“千万千万千万别放弃”。多数伟大的胜利都发生在最后一局。

6. 信心与谦虚必须有所平衡。足够的信心可让你表现出众，但也要懂得适时虚心求教。

7. 热爱你所做的事，成功是需要一点热情的。

正是这七条法则，一直指引着她的工作和生活，让她把一

切都做得那样出色。

(2) 善于沟通的女性管理者

菲奥莉纳教过英文、读过历史，还拥有企管与科学双硕士的身份，这些背景在她身上综合成一种特殊的气质。在与员工的沟通方面，她和惠普过去的领导人有着截然不同的风格。过去惠普的高层领导者，多半是有风度的领导者，但同时又不具有强烈的煽动性。菲奥莉纳演讲从不看讲稿，也不用投影片，而是以生动的语言让听众很快能接受。她有过当英文老师的背景，所以她的语言非常友善而具有新意，她在朗讯从事基层业务工程师积累的经验，使她非常了解客户的需求，不论是否有科技背景的人，都能很快接受。

刚刚上任惠普 CEO 时，菲奥莉纳提出了一个不但让旧同仁能够接受，而且让期待改革的人耳目一新的口号："Preserve the best，reinvent the rest"（译为"去芜存菁，再创新机"）。在她看来，以宽容的态度接纳更多的人，而不是以革命者的姿态否定惠普的过去，完全承认惠普现存的许多优质文化，能够更好地鼓励员工们拿出创新的勇气和业绩来。

在她上任之后，原本资深的董事海克邦已经决定要退休，他是一手带起惠普印表机影像等的功臣。但是，菲奥莉纳说服海克邦留下来，菲奥莉纳说，她需要有人指导她，惟有海克邦愿意当董事长，她才愿意接收惠普的工作。这其实是相当有智能的做法，后来的发展证明海克邦确实发挥了作用，缩短了菲奥莉纳学习的时间，也让惠普员工觉得保持了惠普风范。

菲奥莉纳是在惠普处于转型时期入主这家历史悠久、业绩辉煌的 IT 企业的。但是，随着互联网的发展，传统的大公司都由于转变太慢都纷纷受到了冲击，像惠普这样的老字号也不

例外。惠普公司的领导阶层也承认，惠普在网络经济发展的第一波中并没有发挥领导作用，但是他们不想在网络发展的第二波中再次失去良机。1988 年，惠普前任最高执行长普拉特便已预测今后的世界将是“数字世界（Digital World）”，并表示惠普一定要在电子商务的领域中开拓新的商机。

在彻底转型之前，惠普首先进行了一场内部的大改组。根据公司所经营的业务分成四大部门：企业电脑部门、镭射影像系统部门、喷墨影像技术部门以及电脑产品部门，并且委任了各部门的总裁兼执行官，这四个部门的总裁兼执行官各司其职，并向公司总裁报告。此外的另一大动作是，惠普将旗下专门从事测试和计量的部门分离出去，独立成立了一家新公司，即安捷伦科技（Agilent Technologies），专门从事通讯技术等业务。

面对惠普的转型，菲奥莉纳在上任之初曾表示，惠普所面临的主要问题是，让惠普人与 60 年前公司初创时所拥有的那种基本创新的精神再次连接起来。其次，就是要革除陋习。她说，要快，而不要慢；要明确，而不要含糊；要领先潮流，而不要跟随，要大胆去做。这就是“去芜存菁，再创新机”的意义所在。

在谈到改革的阻力和障碍时，菲奥莉纳认为，在推动改革、要求改变的时候，沟通是关键问题，领导力更加关键。尽管今天科技这样发达、知识这样普及，这些简单的道理仍然适用。人就需要有人味的沟通，大家需要亲自见到他们的领导人，亲耳听到领导人说出什么是重要的、对他们有什么意义等。

她说，我最常做的工作就是沟通，我常旅行到全球的惠普分公司去见我们的人，我常亲自写电子邮件给员工，我们刚才

做过一次惠普全球员工电子沟通大会，这的确是我经常性的工作之一。

(3) 大胆改革的激进型女性

但是，自上任以来，菲奥莉纳一直希望保持惠普公司偶像地位的“重塑形象计划”看起来却不乐观。从 2001 年 11 月份以来，菲奥莉纳就在进行一次大规模、深层次的改革。她说，要在惠普公司还没有像 10 年前的 IBM 和施乐公司那样濒临死亡的困境之前，就把它从近几年低迷、缓慢的增长中解放出来。

菲奥莉纳对员工们说，“我们照照镜子，就能够看见我们这个大公司正在走向衰败”，改变惠普的核心就是要使它成为一个“多才多艺”的公司。就像不断发生变异的肌体一样，新的惠普要求一种平衡，即在完成短期目标的时候应走在对手前面，同时还要着眼长远，开辟新市场。

为了实现这个目标，菲奥莉纳打破了惠普 64 年来惯用的分散做法，将公司 83 个互相独立的、只经营一种产品的部门全部打散并合并成 4 个，一个被称作“末端”的部门，负责开发和生产计算机，另一个“末端”专门开发打印机和成像设备。这两个部门把产品交给两个“前端”销售和营销部门，后者负责把产品分别出售给个人和公司。菲奥莉纳认为，新的做法有助于公司内部的合作，在负责销售和营销的高层经理与工程师之间铺设了一个直接沟通的渠道，这样产品开发才能根本解决用户的要求。她认为，从过去的高度分散的分公司中购买不同的产品，会为用户带来很多的麻烦。现在，用户只需要同一个客户小组对话就可以解决自己的全部需求。

但是，业界人士认为，对于菲奥莉纳和 1938 年建立的这

家硅谷先锋来说，这次的赌注实在太大。当年惠普的创办人打破了旧的模式，废除公司的等级制度，推出了一系列的新措施，比如实行利润分成制和雇员隔间办公等，不仅奠定了惠普为之骄傲的企业文化基础，而且使之成为一家先锋企业。同样，菲奥莉纳也在冒险，但是，她要做的事情却更加激进，菲奥莉纳不满足一次一次地解决问题，而是要把惠普公司的各个方面的改革一次完成，这意味着公司的战略、组织结构、企业文化、薪酬制度，从如何激励创新到理顺公司内部程序等各个方面。来自瑞士洛桑管理开发学院的教授们认为，这次改革是很难进行的。在 2002 年 1 月份，惠普公司宣布裁员 1700 多人之后，股票从 2001 年 7 月份拆股后的每股 67 美元跌至 40 美元，比菲奥莉纳刚掌舵时降低了 19%。

不仅如此，菲奥莉纳的步子比人们想象的还要更大，在整个公司的改革还未见多大成效的情况下，菲奥莉纳又打出了兼并康柏这步棋。业内人士在惊呼和评价这个新的、870 亿的巨型惠普会为市场带来多大的危险之后都表示，这种合并的局势不容乐观。无论是从人员结构还是从市场结构做调整，真正做到能够有实力参与到市场的竞争中，至少需要半年至 1 年半左右的时间，而如果整个公司的步调把握不好，这个时间还将往后延迟，这将会影响到新惠普的盈利时间表。

菲奥莉纳似乎并不担心这些，她期望新惠普以网络扩张的速度推进改革的进程。对于人们的疑虑，她解释说，在航海时人是不会直线行驶的，但人们会根据时代和当前的形势来调整航线。而了解惠普情况的人士则认为，在目前经济减速的情况下，菲奥莉纳所提出的预计惠普的增收计划肯定会受到影响。

但是，菲奥莉纳并不很在意这些，她表示，公司业绩的下滑将不会改变她的长远计划。她说，最可怕的不是加速行动，

最大的风险在于原地不动。

(4) 刚柔结合的商界女人

提起“硅谷女强人”，大多数人的第一反应会把她想成是一个冷冰冰、硬邦邦、横眉冷对、杀气腾腾的女人。

尽管在公司改革、与对手竞争、与反对者论辩这些方面，菲奥莉娜的的确确形成了雷厉风行，说话做事绝不含糊的“铁娘子”风范，然而身为女人，她也具有细腻、灵巧、柔软的特性，而且，比起普通人，她在刚柔的结合上处理得更完美。

在处理与员工、与生活、与客户的关系上，菲奥莉娜是非常善于“柔道”的。

菲奥莉娜与员工之间“鲜花、气球”的故事自不待言，菲奥莉娜的用人之道一直有着独特的魅力。事实上，惠普留住员工的比率在业界一直是很高的。

即使是在并购变数未定时，菲奥莉娜依然对其能吸引人才还是信心十足的，在被记者问起“当惠普宣布并购康柏之后，比较高层的管理人员或者非常精华的人士想走的时候，您会怎样做?”对此，卡利表现出十分的自信和果断。“我总是告诉人们，你们必须做出选择，坐在旁边袖手旁观是不行的。你要么帮我们进行变革，要么你就干脆决定不帮我们，当然你不一定马上决定，你得经过深思熟虑，你要加入，要么就去做别的吧。从目前情况来看，大多数高级管理人才和高级雇员都支持惠普选择的道路，支持惠普和康柏的合并，这是十分令人高兴的。”

这个女人凭什么这么相信人家就会跟着她干呢？很简单的道理，因为菲奥莉娜对他们好呀，事实上，菲奥莉娜平日里和员工在一起可不是威风凛凛的模样，她很喜欢与他们聊天，只

要有机会，她就和员工一起吃饭，向他们了解情况，这些情况不仅包括公司，也包括员工家庭的、个人的。

菲奥莉娜对客户也是非常真诚的，这几乎到了令人感激不已的地步。

她耐心地回答客户提出的每一个问题，竭尽全力地消除顾客哪怕是一丝一毫的不满，她还会主动向客户了解情况，菲奥莉娜和蔼可亲、谦虚谨慎，她总是把公司的成功归功于她的客户，认为他们在改进和引入新产品上发挥了极为出色的作用。她说："我们拥有成百上千万能迅速做出调整的买家和卖家，比其他公司的速度都要快，这就是我们的巨大优势。"

(5) 幸福女人背后的好男人

按常理，成功女人背后的爱情多数是背叛或空白。她们或者拥有曾经沧海的爱情却不幸为人所弃，看破红尘，从而提着伤痕累累的心去事业场上寻求平衡忘却痛苦，或者惮于情变不敢触摸爱情，顾盼左右最终选择了事业来寻求寄托，填补空白，在生活中，爱情事业双丰收的女人并不多见。

然而，菲奥莉娜这女人简直让"姐妹们"妒嫉得眼睛发红，她不仅成功，而且她的成功还得益于一个好丈夫的支持和帮助。她不仅有钱，还有体贴的丈夫和美满的家庭。

和好多婚姻不幸的女人一样，菲奥莉娜也有过离婚的经历，但这个幸运的女人很快就找到了另一个理解她支持她的丈夫，这也算是不幸中的万幸了吧。

菲奥莉娜夫妇于 1986 年在 AT&T 共事时结婚，两人稍后都升至位阶仅次于执行长的主管，但是菲奥莉娜前途光明的情况愈趋明显。她之后更成为推动朗讯在 1996 年与 AT&T 分割的核心人物。当时菲奥莉娜与朗讯目前的总执行长麦金通力合

作，将这家旧式电话设备公司改造成新科技公司的形象。

她的第二任丈夫法兰克预见菲奥莉娜终将成功，为了增加两人相处时间，便选择在 1998 年 7 月出 AT&T 提早退休，成为爱妻一族的家庭主男新典范。

目前，菲奥莉娜与丈夫法兰克结婚已 15 年，她的家庭生活是非常幸福的，她和丈夫全力抚养丈夫与前妻所生的两个女儿。

(6) 成功需要有冒险精神

菲奥莉娜是一个非常喜欢冒险的女人，她说："把那些别人看起来根本不可能的事情做成功是非常有趣的事"，你看，这个女人喜欢冒险几乎到了以此为乐的地步。

她总"骨头专挑硬的啃"。初入 AT&T，她就做销售，这可不是个"好活儿"，后来干脆又主动要求进入最混乱的管理部门，这么个烂摊子交给她竟然被"调教"得有条不紊。分拆朗讯并使之上市，这个动作难度系数也不小，她也给征服了。再后来，好好的朗讯一把手她不干又跑到惠普公司来搞"地震"，让老惠普换新颜这个工程更不小。

直到与沃尔特共演"王子复仇记"她还是乐此不疲，这真是个爱冒险的"主儿"。

不过，菲奥莉娜也正是靠敢冒险"发家"的，虽然想到的不一定都能做到，但想都想不到的事情是绝对不能做好的。

疯狂也罢，野心也罢，任何一个女人成功都是需要冒险精神的。

(7) 执著且自信的女人可以成就一切

菲奥莉娜最喜欢引用的一句名言是曼德拉的话："我们现

在最恐怖的事情并不是不知道我们的不是，而是看不见我们身上隐藏着巨大的不可估量的潜能。”

菲奥莉娜是非常自信的女人，自信成了她事业成功的基石，也是其人格魅力不可抹煞的亮丽景色。

正因为她有自信，她才敢迈开步子放开手脚去做，才能够逆风雨而飞扬，永不放弃。

永不言败，不盖棺材无定论，这也是菲奥莉娜成功法则中不可或缺的一条，换句话说，这就是她的执著。

菲奥莉娜的这一特质在这次并购活动中表现得淋漓尽致，从 2001 年 9 月份至今，并购路上可谓“妖魔重重”、“变数多多”，从董事会，到股东，到华尔街分析师，到各家媒体，还有创始人之子，菲奥莉娜从开始就没把这些困难放在眼里。

在与创始人之子沃尔特的最后较量她声称：“棺不盖无定论”，就在联邦法院的传票送到惠普时，她依然在坚持，直到最后取得胜利。

的确，坚强的意志，顽强的毅力等个性品质对事业成功、生活的顺逆起着重要的作用。特别是对于白手起家，要成就一番事业的女人来说。

7
你能成为一位优秀的女性管理者吗?

无疑，在今天的商界女性当中，卡利·菲奥莉娜是最优秀和杰出的一个，她的身上充满了女性领导的风格和魅力。这种现象在以男人为主的商界中不曾多见，而她正是一个例外。作为一个女人，她是怎样成为一个优秀的女性管理者的呢？你是否也能像她那样成为一个优秀的女性管理者呢？通过本测试，你将找到答案。

测试

测验 1：变化

假如你已知道你的生活将发生如下变化，是否仍能愉快地从事管理工作？

1. 你将越来越多地涉及管理，而和技术的联系越来越少。

2. 一旦决定搞管理，就不能半途而废。即使你想再去搞技术，也是办不到的，因为技术的发展太快了。

3. 你将从一个可靠的领域，即一个对自己所做的事情有把握的领域，转向一个无论从可利用的人力还是工作条件都无把握的领域。

4. 你必须大大扩大知识面和兴趣范围，丝毫不能将兴趣集中于一点或致力于一个专业。

5. 你必须放弃在专业上所取得的成就，而为自己能渐渐支配更多的人，组织越来越多的活动及能够帮助其他专业人员取得成功而感到满足。

测验2：兴趣

1. 如果让你选择不同于现在的一个职业，你喜欢做哪一个？
   a. 医生。
   b. 勘探员。
2. 你喜欢读哪一方面的书？
   a. 地理学。
   b. 心理学。
3. 你喜欢怎样度过一个夜晚？
   a. 一个人度过。
   b. 和朋友去游玩。
4. 如果某人耽误你的时间，怎么办呢？
   a. 总是很耐心。
   b. 往往会发火。
5. 你喜欢做哪件事？
   a. 会见陌生人。
   b. 看展览。
6. 你喜欢别人称赞你——
   a. 善于合作。
   b. 机智多谋。
7. 每样东西都放置得有条有理，这对你——
   a. 很重要。
   b. 不怎么重要。
8. 如果你强烈反对某个人，将怎么办？
   a. 力求统一，使争论减少。

b. 将在价值、原则及政策上的分歧争论个水落石出。

9. 你是否能容易地放下正在阅读的一本很有趣的书？

a. 能。

b. 不能。

10. 在一出戏中，你喜欢演哪个角色？

a. 富兰克林。

b. 约瑟夫（政治家）。

c. 查理斯·凯特玲（工程师，电机的发明人）。

测验 3：适应

1. 你做出从事管理工作的决定，是否与你的能力、兴趣、品质、个性和目标相一致？是否能比你从事技术工作更能施展你的才能？

2. 你是否具有从事管理工作的较强的能力和必要的条件？是否期待将来亲身投入到管理工作中去？

3. 你肯定管理工作能使自己得到心理上的更大满足吗？

4. 你是否对本企业的情况有一个全面的了解？你熟悉你所在企业的不同部门的不同要求和不同管理方法吗？是否很容易从这一部门转到另一部门呢？

5. 你已确立了今后 5 年到 10 年的奋斗目标了吗？你肯定现在的工作更能达到你的目的吗？你意识到在管理阶层中，存在更强有力的竞争吗？你肯定自己能充分地正视这些竞争吗？

6. 你是否更注重人而不是工作？你更喜欢和别人在一起工作吗？你能很容易地找到合作者吗？你愿意帮助别人吗？你真正知道人们为什么在社会中如此表现吗？

7. 你的同事和朋友认为你友好随和吗？假如你已意识到帮助别人时要牺牲个人利益，是否仍执意这样做？朋友请教你吗？你愿意得到别人的帮助吗？

8. 你能在变化莫测的情况下灵活处事，在一时混乱的情况下泰然处之吗？当所有的情况都不能如愿以偿时，你仍能快活吗？当对自己的决定尚无把握时，你觉得烦躁不安吗？

9. 你在工作中注重人和主观因素吗？你注重利用他人吗？

10. 你是否觉得同事会信任你？你能很容易地消除隔阂吗？

11. 你是否注意自己的行为且试图解释？你是否有时听见自己的言论像是来自别人的观点？你曾努力从别人的立场出发来寻求看待事物的方式吗？

12. 你觉得自己很善于广泛接触各种各样的人，并在用人时尽可能发挥他们的作用吗？

测验 4：管理

你赞成还是反对下列说法？

1. 每个专业人员有类似的个性和要求，应该同等对待，用一种方式领导他们。

2. 对专业人员来讲，最重要的报酬是得到更多的钱。

3. 一个有能力的管理人员，初次见到一位专业人员便能对他做出评价。

4. 精神不振、消极散漫、牢骚满腹可以认为是由于没有竞争对手和兴趣引起，而不是天生懒惰。

5. 管理人员应丝毫不去理会专业人员的情感。

6. 不要对专业人员的一项成果加以赞扬。那样的话，他们将很难领导且要求马上提薪。

7. 使专业人员提高工作效率的最有效方法是告诫他们随时有失去工作的危险。

8. 一组专业人员总比一个人能更完善地解决问题。

9. 若一个管理人员称职，那么他必须像每个专业人员一

样熟悉其专业。

10. 了解本企业中每个人的个性，对防止士气低落大有益处。

11. 如果一个管理人员对某专业人员提出的问题答不上来，他应该说："我不知道，我找一下答案告诉您。"然后继续做自己的事。

12. 在做与专业人员有关的决定时，管理人员总是应该让他们参与制定。

13. 专业人员对要求他们提建议的管理人员并不太尊重。

14. 知己知彼是重要的。

15. 一个称职的管理人员，应该较注重参谋而并非监督。

16. 即使持反对意见，管理人员也应该执行其上级的决定。

17. 管理人员千万不要授权给管理下的专业人员。

18. 重要的是分清每个专业人员的贡献，而不是赞赏专业人员所在的集体。

19. 一般来说，专业人员要求"区别"对待。

20. 管理的最重要的作用之一是提供信息及减少挫折。

解说：

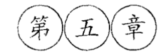
测验1：如果你的生活发生上述的四到五种变化仍能适应，那么你适合于管理工作。

测验2：适于搞管理工作的人，通常回答如下；1A，2B，3B，4A，5A，6A，7B，8A，9A，10A。

测验3：上述12个问题中，你有6个以上回答"是"，那就有可能领导一个企业。

测验4：下列说法较为正确：4，10，11，12，14，15，18，19，20。





李亦非

从武术冠军到商界女强人

2001年5月21日，一个微笑着的美丽的东方女性登上了《财富》杂志的封面。

不知情的人做着种种的猜测，她是谁?那么漂亮，那么年轻，她怎么上了《财富》杂志的封面，难道，《财富》也开始和别的刊物一样，开始寻找美女做自己的封面?

一时之间，大大小小的媒体为这件事展开了疯狂的报道。原来，这位美丽的中国女人曾经出演过《神秘的大佛》和《火烧圆明园》，但是，今天的她却是以全球25位企业新星榜首人物成为《财富》杂志的封面的。除此之外，她还被CNN评选为“亚洲最具影响力的女性之一”。

无独有偶，在2001年底，《财富》杂志首次进行年度50位国际商界女强人的评选时，她又和国内著名的打工皇后吴士宏一起成了人们关注的焦点。

她就是李亦非，一位年轻而美丽的中国女性，现任MTV音乐电视频道中国区总经理。

事实上，这个女人除了在事业上十分风光外，她在各个方面的完美度几乎成了美丽智慧的现代女性的最佳代表。

李亦非档案

李亦非：MTV 音乐电视频道中国区总经理

生于北京，曾获 1977 年全国武术比赛青少年组武当剑冠军，出演过影片《神秘的大佛》和《火烧圆明园》，毕业于北京外交学院国际法专业。1985 年赴美深造，获贝勒大学国际关系硕士学位。

1987 年至 1990 年，任职联合国总部公共信息部，制作电视和广播节目《联合国呼唤亚洲》并任主播。

1990 年至 1993 年，在纽约市专业律师事务所担任中国业务顾问，负责开展该公司的中国业务，并代表其中国客户参与最惠国待遇和贸易政策的游说工作。

1994 年至 1999 年 3 月，在美国博雅公关公司担任中国区董事总经理，其客户包括英国石油、英特尔、菲利普莫里斯和安达信等世界著名的跨国公司。

1999 年 3 月，任 MTV 音乐电视频道中国区总经理。

2000 年 10 月，作为被《财富》杂志及 CNN （美国有线电视新闻网）评选出的“亚洲最有影响力的商界女性”之一，在香港参加“亚洲商界女性精英”高峰会并发表演讲。

2001 年 5 月，在《财富》杂志选出的 25 位全球企业新星中名列榜首，并成为《财富》封面人物。

2001 年 10 月，获选《财富》杂志年度 50 位国际商界女强人。

1
在刀光剑影中舞蹈的女人

在有着深厚底蕴的中国传统文化中，左和右，文和武，历来泾渭分明。

且看文左武右，皇帝上朝，百臣列队，文臣武将分列两侧，从不混淆。

民间说法也是左右分说，各许千秋。即使是那些欺名盗世的江湖术士，看看手相，也不免在拿人家的左手或右手时，借机侃一侃“男左女右”的玄机。

所以用古话说，李亦非是自幼习武，在 13 岁时拿到了全国青少年组的“武状元”。可惜这位“状元郎”生不逢时，冷兵器时代早已被电子战所取代，刀枪箭戟、斧钺钩叉，也早已成为一种道具或是逝去时代的象征。

尽管那一身功夫，曾帮助她数次上镜，使她有了并不是每个人都能有的当演员的经历。但真正得益于此的却是武学中那博大精深的哲学思想，即谓为“神”的部分精髓，“道可道，非常道”，那些闪烁灵光的思想在其日后的事业旅途上伴其左右，不舍昼夜。

1999 年 3 月，李亦非被维亚康姆公司相中，受委出任 MTV 音乐电视频道的中国区总经理，开始负责把 MTV 的节目和消费方式兜售给中国十几二十岁的年轻人。然而，这个年

轻的女人又是怎样成长起来的呢?

李亦非小时候练过多年武术，在她看来武术功底和这段经历对她最直接的影响就是眼神和别人不一样，看人能把人看得入木三分。

李亦非说武术最大地锻炼了她的毅力，其实你看运动员拿冠军拿成绩，那些成绩都是她每天8小时、10小时积累出来的。所以最后它为你塑造了一种性格，这种性格会使得你不厌其烦地去做一件事情。

李亦非最开始练武术时只有10岁，从小学三年级一直到高中毕业。

得感谢当时中国正处于“文革”之中，经济极度衰退，即使那么落后的交通，也绝不会有今天的交通阻塞。

李亦非白天上学，下午去练功，10年都是这样子：早上五六点钟起床，坐上第一班车到体育学院，然后练1个小时的早操再坐车回到中关村上学，上4堂课，下午又回到体院，练4个小时，6点钟回家吃饭，吃完饭做功课、睡觉……每天这样重复。小小年纪就辛苦地练武，而李亦非的妈妈却对她从未表达过心疼，也许在李妈妈和小李亦非看来，这是一条出路。

李亦非说：“因为那时候没有考大学的，觉得要是万一没有大学可上，你这起码是门本事，可以挣钱，是一个职业……但是后来又恢复高考了，又变了。”

“那时候大家第一就是参军，第二就是各种体育运动和文工团，拉小提琴啦，去艺校啦，所以为什么‘文化大革命’以后一批文艺人才、体育人才出来，就是因为那个特殊的时期，很多人都从事了这种职业。”

说起来很简单，为了生存，或者说，为了活得更好一点，而这个简单的表述却说明了亘古以来推动人类社会进步和发展

的源动力。

其实，就大多数人来说，在其一生的不同阶段，都曾经有过多个甚至完全不同的梦想。只不过有些人在事后可能自觉地或不自觉地只回忆起了那个她或他所能成功实现的那一个，从这个角度来说，李亦非很实在。

70 年代末，中国拍第一部武打片《神秘的大佛》，摄制组找又会武打又长得不太难看的，找来找去，最终李亦非成了惟一的人选。可是为什么后来演完电影之后又不干这一行了？

李亦非说："当时有了个出国的机会，我在心里权衡了一下，就觉得出国与搞专业完全不同——当时我还有机会做专业运动员，专业就是一个月 40 多元钱，很早就可以挣钱了，也不用念书了，其实从高中的时候他们就免费，你可以不考大学直接上体院或者是直接加入北京专业队，专业队是每月 45 元钱，体院是每月 30 多元钱，然后你就可以上大学了——体育大学、体育学院，四年你就不用考了。但后来想想，我妈妈说不行，我也说不行，因为特想当外交官，崇拜得不得了。想当中国第一个女大使，所以就考了外交学院。

于是，李亦非就这样考进了北京外交学院，她从那儿的国际法专业毕业，李亦非来到了美国德克萨斯州维科市的贝勒大学，她在这里获得了国家关系硕士学位。

对此，李亦非说："而且我也不想当演员，因为：第一，我演完电影以后觉得更不能当演员，要说真话的话，当时跟那些演员生活了 3 个月，觉得他们受教育水平都不是很高，所以觉得自己还得要受高等教育，这一点是比较强烈的愿望。第二，就是想当女大使，当演员不是我的志向，从心理上觉得不如当女大使。其实后来到了国外也不想当大使这事了，就学商务了。我到那边一看我就知道当大使没戏了。"

1987年，李亦非进入联合国总部的公共信息部，在那儿负责制作电视广播节目《联合国呼唤亚洲》并任主播。干了2年多，最后她选择了离开，自然还有一些理由。“我那会儿在联合国信息部，就是做联合国的公关，我负责做录像和电视、写稿、播出、搞配音等等……当时就觉得太容易了，一个星期用两个下午就把这些事情全做完了——你想那时我才23岁。”当时选择离开联合国还有一个原因，就是觉得那些跟中国毫无关系，自己的一些优势发挥不出来。

3年后，李亦非又被纽约市专业律师事务所招到麾下，负责开展中国业务，并代表其中国客户参与最惠国待遇和贸易政策的游说工作。1994年，李亦非以美国博雅公关公司中国区董事总经理的身份回到故里，开始为英国石油公司、英特尔公司、菲利普——莫里斯公司和安达信公司等知名跨国企业设计在中国市场上的形象。

“到了纽约市专业律师事务所之后，每天接触美国的政府官员，还是没意思，后来就是结婚，跟我老公回中国了。大概在我离开美国的前一两年吧，开始做媒体，但是那个时候我对媒体觉得非常遥远，中国人在美国要进入一个大的媒体公司听说都需要是这个的亲戚，那个的儿子什么的。”李亦非这样说到。

2
阅历让女人变得成熟

现在很多女孩子都在寻找成功的近路，她们会下意识地在媒体里头找一些楷模，而在李亦非看来，电视上表现的商界成功女性形象极为虚假。

"说句批评的话，就是过了一点，属于极为的虚假。我觉得最重要的是那些写剧本的人根本自己都不了解这些媒体是怎么运作的，因为我跟许多写剧本的人聊过，你看国内商战片，就几个模式如进出口、房地产、谈合同、订单，就这样了，他们没有在一个大公司里运作的经验，所以很容易流于表面。"

李亦非说她很想拍一部武侠片，像李安的《卧虎藏龙》一样，"我觉得《卧虎藏龙》满足了李安当年的梦想，拍得又美又写意。我在美国的时候，那时才22岁，他看过我练武，当时他就和我说过要拍一部武侠片，其实当时是没有问题的——22岁，正当年，又瘦，功夫又没有忘记，但是当时那种环境，怎么拍哪……李安前三部作品全是在台湾拍的，后来一部才真正的在好莱坞，你得熬年头，不熬年头是不行的。"

李亦非认为，女人在媒体里面成功的机会特别大。虽然现在在中国，人们也谈媒体。但对真正的外国公司怎么做媒体，几乎没有什么人知道。中央电视台，中国最大的媒体，一年的广告收入40亿人民币，而MTV一个电视台一年就有40亿美

金的收入，这种悬殊是怎样造成的，人们并没有什么概念。

李亦非对很多事情都有自己的一些独到的看法，比如说，李亦非认为，世界化的眼光是新型企业家的必备素质。

她举了个例子："美国总统小布什的父亲是一个著名的外交官、政治家，在世界各国常驻，而小布什到目前为止只出过4次国，我想这肯定会影响他对世界的看法。我们古代的说法是开卷有益，我现在把它转换成看世界有益。"

MTV在中国被称作音乐电视，M是Music的英文缩写，TV是电视的英文缩写，这种将音乐与场景结合起来制作的音乐节目，对于揭示音乐主题，丰富音乐形象功不可没。一经出现，便受到人们的好评，迅速取得市场的成功。

有一次，李亦非在香港财富论坛上发言时。她说了句让男性倍感宽慰的话："扶持丈夫、爱护家庭是很重要，但是女人不要认为自己比男人在任何方面差半截儿。牺牲和付出自然不可避免，但女人并不会比男人付出的更多，我相信那些成功的男性背后也会有很多很艰辛的故事，在这点上男女之间没有什么区别。"

3
在竞技状态中工作的强势女人

维亚康姆公司是全球三大传媒和娱乐业巨头之一，多年来一直对庞大的中国市场艳羡不已。37岁的李亦非，刚柔兼具、玲珑剔透。由她来负责为维亚康姆的当家招牌MTV在中国市场开疆拓土，确实是不二之选。

1999年3月，李亦非被维亚康姆公司相中，受委出任MTV音乐电视频道的中国区总经理，开始负责把MTV的节目和消费方式兜售给中国十几二十岁的年轻人。在她的筹划下，MTV于1999年和2000年成功地与中央电视台举办了两届CCTV－MTV音乐盛典，大受欢迎，2000年收视率更是高达7.8%，是上一年的两倍。这意味着，约有1亿人观看了这些节目，这个数字几乎是美国总人口的一半。此外，李亦非还四处出击，接连推出了“MTV天籁村”和“丽丽点唱机”两档节目，把大学的时尚女生拉进了这些节目；还在全国多个都会举行了巡回活动，并在悉尼奥运会期间和新浪网联手举办了夏日演唱会，抓住一切机会把MTV品牌渗透到青少年人群之中。

和李亦非交谈的时候，她的语调充满着女人特有的温柔。但曾与她共事的人说，这是一个非常“强势”的人。对于这样的形容她不否认，并且显然很乐意接受。她补充说，的确这是

我，一个复杂的综合体。有时快乐，有时也挺忧郁。有时十分大胆，有时也胆怯。有时我是激烈的，而有时我的表现又很保守。

三十几年前，她的父亲给她起了个名字——亦非。取自六祖慧能的禅语："菩提本无树，明镜亦非台"，意喻"似是而非，亦是亦非"。

有意思的是，这个名字与她现在所处的位置相当的般配。

(1)"我站在一个交叉点上。"

她指的交叉点，正如她在分析《财富》最近把她评为全球25位正在升起的商业新星之首的原因时说的那样："我刚好处于全球传媒巨擎在未来发展中最重要的市场——中国区总裁的独特位置。"

这个被称作全球传媒巨擘的维康亚姆公司是世界上最大的传媒娱乐公司之一，旗下包括：派拉蒙电影公司、哥伦比亚广播公司（CBS）、MTV全球电视网等，并在美国、英国和南非拥有1300家电影院。1999《财富》500强排行榜上，维康亚姆名列138位，市值800亿美元。而维康亚姆的MTV全球音乐电视网经过20年的经营，更成为了全球最大的电视网络，覆盖86个国家和地区，拥有近10亿观众。

作为维康亚姆中国区总裁，李亦非站在东方与西方，传统与现代的交叉点上，她的名字似乎是一种最为恰当的处事之道。但是，相比之下，她的态度比她的名字积极得多。

(2)态度积极的"女推销员"

现在，李亦非正在推销维康亚姆公司最得意的一档儿童节目NICKLODOEN。她的老板，78岁的传媒巨富萨默·雷石东

在 1999 年 3 月底来中国时宣称：NICKLODOEN 将于不久进入中国市场。而李亦非的精明之处在于，她明白在现有政策对于儿童教育节目的严格控制下，NICKLODOEN 以一个 24 小时的儿童频道形式播出是不现实的，“但国际间的节目交换与购买是经常发生的。中央电视台少儿部每年都要花费 3000 多万人民币去购买外面的节目。”

李亦非显得理由充足：“国内的儿童市场是巨大的。中国 35 岁以下的年轻人市场占到整个人口的 30%，其中 14 岁以下，是观众概念中的少儿，这占到了总人口的 20%。在这种情况下，中国自己的儿童节目的生产速度是跟不上的。但是 NICKLODOEN 不同，过去 10 年，维康亚姆公司投资近 10 亿美元来生产精良的儿童节目，每天 24 小时播出。现在 NICKLODOEN 在美国所有的有线电视节目中，居收视排行榜首，占有美国儿童节目市场份额的 50%以上。从 2 岁到 14 岁的少儿，无论有何种收视需求，维康亚姆公司都可以提供。在中国市场上，它极具潜力。”

考虑到中国教育类电视节目市场的不景气，教育类节目的价格甚至低于电视剧，有人对 NICKLODOEN 在中国能否盈利提出了质疑。李亦非立刻反驳说，“跟所有的教育节目比，我们的节目卖得并不差。虽然短期内不会有很高的利润，但是由于 NICKLODOEN 的节目成本是一次性付出，因而现在每进行一次版权销售，其实都是在盈利。”

这是一个积极的推销者，为了更好的说明 NICKLODOEN 的出色，李亦非举出了实际的例子：“我的女儿现在 7 岁了。一次，我带她去美国度假。到了酒店之后，我打开电视开关，告诉女儿去看迪斯尼或是卡通网络的节目。因为这是我所知道的两个少儿频道。然后我出去买东西，留下女儿独自看电视。

而等我回来的时候，我发现女儿并没有看我说的那两个频道，而是自己选择了一个在电视屏幕下方标有 NICKLODOEN 字样的频道。这让我好奇，于是我问女儿，这是什么？女儿回答说，这是一个儿童节目频道叫 NICKLODOEN，它太好看了。其他的儿童频道没意思。后来我开始关注起这个以前不熟悉的频道。而在加入 MTV 以后，我才知道 NICKLODOEN 是‘MTV 电视网旗下的频道之一。’”

这样的推销对于节目的购买者来说无疑具有极强的杀伤力，不少电视台开始找上门来寻求合作的机会。但这并不是说，李亦非会就此坐在国贸西楼的办公室里撑开装钱的袋子耐心等待。事实是，她正睁大眼睛，努力寻找中国本土的传媒至强，进行购并，以便让维康亚姆公司在中国的发展更加本土化，而且灵活有效。

（3）前三名理论

在中国，成百上千类似唐龙或是至少与传媒相关的公司正于无声处不断成立，暗自操作。在北京国际电视周上，李亦非看到了来参展的 580 多家电视台和上千家媒体公司。这引起了她的兴趣。她的判断是，在未来 5 年内，将会有一个大浪淘沙的过程在这些公司身上发生，这对她寻找最佳的合作者将会很有帮助。当机会来临的时候，人们一拥而上，其结果是必然要经历筛选的过程。类似的情景李亦非在互联网热潮中目睹过。两年前，美国的互联网业红红火火。而在中国，一时间几乎所有李亦非认识的朋友都去了网站工作。

“激烈竞争之后，剩下的就是前三名的精英。就像新浪、搜狐、网易一样，传媒界也是如此。这一轮的传媒热潮过后，剩下的前三名传媒公司，就是我将要寻找到的合作伙伴的最佳

对象。中国从官方到私营都需要自己的前三名。"

李亦非把以上所说的话归结为她的"前三名理论"。面对像维康亚姆这样的国外传媒巨擘，是否与之合作，不少人态度谨慎。同样是在国际周的媒体圆桌会上，新浪的王志东把这种合作称作"与狼共舞"。李亦非笑说，王志东其实就是"与狼共舞"的成功典范！当年王志东通过吸引外资，引进战略投资者和资本市场的运作，成为中国互联网市场的领先者。因此应该把"与狼共舞"改做"与情人共舞"。她的观点是，像VIACOM这样的"情人"带来的是战略资本和管理经验。如果国内的传媒公司把这些东西为己所用，借助资本之路，将会成为最后的赢家。此外，上市融资也同样是件好事。直观地看，这至少可以让传媒公司于很短的时间内，在人力，内容制作，广告销售方面都进行一次飞跃。

"这使得你在赛跑的过程中跑得比较靠前。你必须在100，或是1000人的赛跑中，首先力争前三名，否则很快就会被拉下来。如果你仅仅是靠传统媒体经营的积累来做这件事，速度比较慢；但是，上市是一剂催化剂，这使得你借助外力一下子冲到了最前面，接下来的任务就是要保持你的速度，脚踏实地回到业务的经营与发展中去。这就要靠你自己了。相对于上市融资，这才是最重要的。"李亦非说。

如何保持速度得以胜出？李亦非说："频道专业化。专业化，专业化，再专业化。"

让她如此看重这一点的，是她的老板雷石东。维康亚姆把旗下MTV的收视对象定位于15岁到34岁的年轻人。一次，李亦非在和雷石东一起开会时说错了话："MTV的收视群为15岁到35岁。雷石东立刻纠正说："不是35岁，一定要是34岁。"

“所以，你看，多一岁都不行！”李亦非回忆当时的情景时说。

接下来她毫不犹豫的道出了一连串的频道定位：

NICKLODOEN：2至14岁；

VHI音乐频道：25至45岁；

MTV2：15至25岁青年人观看的主流流行音乐频道。

在解释这些烂熟于心的数字时，她认为，定位的清晰使得传媒的财神爷——广告商在进行广告投放的时候，十分精确，没有任何的浪费。“当你花掉一美元进入一个频道，而这个频道的观众100%都是你的受众的时候，你的回报率是100%。但是，当你花费一美元进入一个受众是2岁到80岁的频道，而其中只有2%的观众是你的受众的时候，你的回报率将是非常之低的。因此，如何从千人一面的综合频道转变为细分后的专业化频道，正是国内传媒亟待解决的问题。”

（4）一个强势“媒婆”

李亦非宣称自己其实做的是“媒婆”的工作。因为寻找到传媒强手并使之成为维康亚姆的合作者需要借由她的手做大量的沟通工作，这很像是一个“媒婆”要做的事。

80年代，当李亦非还在美国贝勒大学念国际政治的时候，曾经学过一项称作“成功领导者的十二个素质”的课程。这项课程传达给想当成功领导者的人们一个朴素的道理：成功领导者的素质之一就是要做“媒婆”。这让李亦非一直记忆犹新：“做媒婆是一种素质。有了这种素质很容易在各个场合发挥。”

有意思的是，李亦非凑巧总是在充当“耐心的媒婆”这一角色。在她担当维康亚姆中国区总裁之前，她曾是博雅公关公司的董事总经理。在那里，她的主要工作是为跨国性的大企业

做政府公关。这又是一个以沟通和说服为主的工作。这项工作的难度在于跨国企业对中国的不了解以及中国市场的复杂性。设法让跨国客户明白双方的想法和情况是困难的。“就像是夫妻两个人吵架，各说各话。然后丈夫和妻子先后跑到你面前哭诉。听完双方的理由，你觉得其实这事很简单，没有不可调和的矛盾，说合一下就行了。但是，当你在说合的过程中发现，无论是跟丈夫还是跟妻子说，两人都不接受。于是一遍，两遍，三遍的游说之后，如果两个人合好了，你会有一种成就感，反之，如果两个人最后还是分手了，你会有一种浓重的挫败感。媒婆难当。”

不过，李亦非扮演的“媒婆”在很多时候显得非常强势。

比如，当有人问到，同样正在中国拓展市场的另一全球传媒巨头在中国的“落地频道”比维康亚姆要多的时候，李亦非飞快地说，从种类上讲，维康亚姆到目前确实只有 MTV 和 NICKLODOEN “落地”。但是，单从音乐频道来评判，MTV 是全球最大的音乐电视网。

“他们只是追随者，而 MTV 是领导者。MTV 作为全球年轻人最喜爱的和最大的音乐电视网的地位是不容质疑和不可动摇的!”

在闻到竞争的气味时，李亦非的强势甚至是略带进攻性的。李亦非引用雷石东的话说：“我有一种想赢的状态。”一度长年习武，并在少年时得过剑术冠军的经历让她深谙输赢之道，她说：“尽管我可能没像雷石东那样想赢，但我也不想被打败。”

(5) 在商场上绝不哭泣的女人

事实上，李亦非为了捍卫她“不想被打败”的决心曾经付

出过流泪的代价。

她说："让我刻骨铭心的其实都是我失败的事情，只有这样你才能记忆深刻，继而改进。"

这是一次被李亦非称作刻骨铭心的失败经历。一个客户想与中方合作一个大型项目，但是双方提出的合作条件相距甚远。李亦非在这一事件中恰好担当了沟通的工作。经过三个月的艰难谈判，合作的双方始终未能达成共识。此时，李亦非已经将全部的感情投入了进去，她坚持不懈地游走在合作的双方之间，寄希望于最后时刻情况能有所转机。不过，当最后时刻来临的时候，她发现谈判依然僵持不下，李亦非急火攻心："我很着急，最后就在当场，我掉眼泪了。这件事让我觉得非常后悔。这就好比是媒婆替人提亲，最后没有成功，那是相亲双方的事，媒婆并没有哭泣的理由。而且这也使得在场的人非常难堪。"李亦非在事后回忆道，"即使到现在，我也不愿意去见那个客户，尽管我们早已成了朋友。因为见到他，就会让我想起那段不快乐的经历。从那以后，在商场上我绝不掉眼泪。"

李亦非把这段经历归结为女性的弱点，因为她确实没有见过任何一个男性在商业场合中哭泣。在这一点上，她正不断从雷石东那里借鉴有效的经验。

李亦非在评价雷石东时说，这是一个非常了不起的媒体巨人。远见和强烈的决心正是他成功的原因。在他一生中的三次大的收购行动中都体现了这一特点。他是果决的，一旦决定就会不顾任何外界的反对和阻挠，排除所有的困难将事情做成功。尤其是1992年收购派拉蒙电影的行为。这是一个历时两年的艰苦过程，被称作"地狱买卖"。雷石东得罪了很多人，甚至一度要闹上法庭，但最后他成功了。不过在当时，大多数人对收购持否定态度，人们认为雷石东做了一笔再愚蠢不过的

交易。但是这笔买卖在今天看来是一次异常成功的交易。

而现在，李亦非正在继续雷石东并购制胜的资本之路，在中国不断寻找传媒至强。当然对于这个备受关注的女人来说，重要的绝不仅仅是一个强大的合作伙伴。处在东西方文化的交叉点上，她需要运用智慧和勇气之心努力寻求的尚有很多。

4
英姿勃发，神采奕奕的魅力女人

工作中，李亦非是美丽智慧的现代女性；生活中，她是一位勤快负责的妻子和两个孩子的母亲。同样是清爽的书卷味和气息，但你觉得李亦非与杨澜不同。的确，亦非的美丽是英姿勃发，神采奕奕，她更像是个丰神俊朗的翩翩美少年。

在李亦非的先生汪潮涌的眼里，她是个值得引以为豪的太太。他在离开摩根士丹利后，创办了自己的信中利公司。他们互相扶持，互相帮助，应验了当年华尔街婚礼上的预言——来自中国的两个优秀的年轻人结合了。

不能不承认的是，李亦非确实是个能够驾驭自己的人，她不但安排了自己既往的生活和前程，她还在安排自己的未来，这需要巨大的勇气和足够的自信。在中国女人习惯于以柔弱、忍耐和掩饰博取他人的同情和保护时，李亦非却要堂堂正正地争取自己的利益。她曾经拍着她的外国上司的桌子大声说："你不给我加薪，我就辞职！"她已经习惯了这样的场面：会谈时，在一群身高马大的男人中间应对自如。

李亦非的座右铭是不懈的努力，从不放弃，从不拖拉，从不允许自己懒惰，并且不断激励自己克服对失败的恐惧。她认为世上的事情其实很简单：如果不去尝试，机会只能是零；只要努力了，就会有 50%的成功机会。

从李亦非那张精巧耐看的脸上看不到因压力、劳碌而留下的憔悴和忧郁，而她所面临的巨大压力是人所共知的：MTV在中国市场的盈利。雷石东老头3月底在北京公开向传媒放话说，维亚康姆在中国市场的盈利时间表是两到三年。目前除了印度市场外，这个世界第三大传媒巨头在整个亚洲地区还没有产生一分钱的利润。

与李亦非共过事的人都会对她印象深刻，同事们都说："在她的手下工作压力很大，因为她对工作要求精益求精。"她似乎属于那种天生精力旺盛的人，每天晚睡早起，却没有丝毫倦意。""这可能和我早年练武术有关，练武术就是练个'精、气、神'。"李亦非说，"我从来不偷懒。你可以说我做得还不够完美，但你不能说我偷懒了，没有尽力。人生就是由每一天、每一个事件、每一个危机的处理和每一个销售的业绩组成的。如果你在小事情上苟且，那么你在大事上和你的一生中，一定是一个苟且的人。"

李亦非喜欢把自己称作"双层文化人"，这和既往的经历有关。生长于中国，但在美国生活了十年，熟悉那里的风土人情，了解西方的思维方式；回国后，对中国的市场环境和政策理解又非常本土，因此在国际化、专业化以及与西方世界的沟通能力上有特殊的优势。

在某种程度上，商业活动的核心就是如何说服对方并获取对方的信任。而李亦非的处事风格和工作作风都让人感到她确实渴望真诚的与你交流，而不是礼节性的敷衍了事。夹在东西方文化之间做事，既有优越性也有沟通上的障碍。"我也经历过艰难、挫折和压力，但走过来之后就发现，这些其实算不了什么。"她说。

与《财富》每年评选的50位最佳女企业家（李亦非去年

获得了这一荣誉）不同，全球未来企业明星要求在 40 岁以下、处于新兴的产业、能够对未来的商业面貌产生影响。《财富》对候选人的个人素质要求也非常严格，他们在做过多次面试和调查后，确认他（她）处于一种蓄势待发的状态，具有潜在的势能。在通过多次的访谈，了解他们的沟通能力、成长过程，国际化、专业化的程度，以及个性特征，确认他们是对未来有激情、有热情、有理想、有目标、能够影响别人的人。

李亦非说："我们在招聘的时候，虽然重视技能、知识这些比较硬性的基础能力和水平，更重要的是考察他的竞技状态，对工作对生活的动力、精神、热情，成功人士的身上一定具备这些特征。"

这个女人似乎时刻在提醒自己保持在良好的竞技状态之中，她每天打出去的电话比她接听的电话要多，她的这种主动沟通的欲望、能力与自信在女人的世界里是不多见的。

5
做自己人生的导演

李亦非的母亲曾对她说："你就是你人生的导演，是悲剧还是喜剧，都是你自己安排的。"事实上，她也确实为自己编排了情节简单、结局圆满的剧本，没有离奇曲折的玄虚，没有神秘莫测的面具。

2001年5月12日下午，身怀六甲的李亦非在"世界新经济论坛"关于传媒经营的圆桌讨论上，与新浪网CEO王志东、银汉传播董事长夏骏、人大新闻学院教授喻国明、易凯网络资本有限公司CEO王冉等资深媒体人士就入世对国内传媒的影响、国外传媒和民间资本进入传媒领域等话题进行了辩论式的探讨，随后旋即飞往新加坡参加在那里举行的公司会议。此前一天，这位正孕育着第二个小生命的大腹便便的母亲接受了记者的专访，目光炯炯的她用一种非常轻盈的口气表示："女性在整个商界的兴起是个趋势。"

有人认为21世纪是女性的世纪，因为媒体和金融将是21世纪最重要的产业，而这两个领域的决策需要直觉，女性在直觉上有天生的优势。"做女人很好，有许多优势，并不像外界呼吁的那样，女人好像是个脆弱的需要保护的群体。"李亦非说，"我从来不把自己放在一个弱者的位置上。如果那样做了，你就是弱者。"这个女人追逐的是完美，而且看上去她已经成

功了，因为你猜不出她还缺什么，还想要什么，即使再虚荣的女人幻想用来装点自己的“零碎饰品”，她也完整地拥有了，尽管她已经并不需要身外之物的点缀。

《财富》的一位记者在“财富2000年最佳女企业家50强”评选揭晓后写下了这样一段话：“真正的能力是一种影响。事实上，女人只有置身圈内时才会感受到这种力量的诱人与美好。我已经把这些伟大又有钱的女人作为自己的偶像，因为她们拥有比年轻美丽更伟大的东西，那就是自信心和创造力。‘力量’这个词对于男人们来说意味着财富、地位和优势，而对于女人们来说则成了一种追求平等的影响力和自我提升。在现代名利场中，男女的界限似乎不再如此分明，优胜劣汰、适者生存成了商场物竞天择的惟一尺度，甚至好像女人们的力量又回来了。”

李亦非说：“作为女性在商业领域里争取成功困难当然很大，但是女性在商业上取得成功的压力和困难并不是来自于外界，主要是来自于自己。”

在公司高层管理会议上，李亦非经常会发现她的周围全是男人。商界基本上还是一个男人的世界。但她认为，女性在商业领域里的成功将会越来越多。作为女人，在商业领域里不应过多地考虑自己的性别色彩，首先就是要有自信，然后要非常理智地思考问题，理智地去做判断，同时要不断地去充实自己。

6
小结：从来不对自己说不的女人

从全国武术冠军，到电影演员，再留学美国，然后成为业界首屈一指的女强人，李亦非的身上拥有的成功女性的光环实在太多了，而正是这样的人生经历，也给她抹上了几分神秘感。到底是什么造就了这个女人的成功？如果你见过她，你就会知道，这样的人如果不成功实在是不可能的事情。那飞扬在她眼中的神采，那一种女人因为自信而产生出的魅力……

下面的文字来自于李亦非和几位记者的对话摘录，笔者把它们综合到了一起，看了他们的对话，你一定会感到十分激动，原来，做女人也可以这样潇洒的。

（1）我处在一个重要的平台上

记者（以下简称记）：你觉得《财富》全球商界50女强人为什么会选中你？

李亦非（以下简称李）：其实他们已经写得很清楚了，我所处的平台非常重要。维亚康姆是全球最大的娱乐集团之一，MTV又是一个全球化的非常酷的品牌，对年轻人的影响力不可估量，我所处的这个位置所带来的影响力比利润更重要。最重要的一点，是中国市场的巨大吸引力。

记：当初维亚康姆选中你，除了你的经历外，是不是也与

你的性格有关？

李：性格只是一部分，更重要的是你的经验和在业界的名声。我在博雅的时候，很多客户都是跨国公司，包括英国石油、安达信、英特尔、新闻集团等，他们对我的一致印象是，讲信誉、办事能力强，同时有自己的战略思考，对传媒业的看法很到位。

记：上任不到3年，MTV在中国的业务就取得了很大的进展，你是如何打开局面的？

李：任何事情都不可能是个人努力的结果，我依靠的是一个优秀的团队。我对员工的要求很高，而我的团队超出了我的预期。他们有激情，也有合作精神，素质非常高。总公司对我们的支持和对中国市场本身的长期承诺也很重要。另外，中国这个市场的爆炸性成长也给我们提供了一个机遇。

(2) 从来不对自己说不

记：职场中能像你这样做到高层职位的女性并不多见，你觉得是什么阻碍了她们的发展？

李：女性通常要比男性面临更多的困难，比如结婚成家后会影响她们在工作时间上的投入，但我觉得更重要的原因是自我放弃。很多人会对自己说，我不可能达到那个目标。其实只要自己努力了，很多事情会完全不同。如果不去尝试，机会只能是零；只要努力了，就会有50%的成功机会。重要的是跟自己说可以，然后去努力。我从来不会跟自己说不。

另外，很多女性婚后在知识面的扩展上往往比较单一化，我认为一定要让自己多增长知识，扩充见识，增加对不同行业甚至是不相关领域的了解，很多东西是触类旁通的。

(3) 我对现在的生活很满意

记：对自己的生活现状满意吗?

李：满意。很多梦想都实现了，很多想要的东西都得到了。

记：还有最想做的事情吗?

李：最想做、还没做、以后一定会去做的一件事就是，放下手头的一切，穿着牛仔裤、背着包，和先生一起花上半年的时间游历中国的名山大川。这是我的梦。

记：一直扮演着职业经理人的角色，有没有想过将来自己当老板?

李：想过。但目前可能还需要积累更多的经验和人际关系。时机成熟后，我想会的。

记：最后能不能评价一下自己?

李：我很自信、勤奋，而且聪明，有激情。

(4) 重要的是行动

记：到目前为止，似乎每做一件事都会取得成功，有没有可以总结的经验?

李：我的哲学思想是欲将取之，必先与之。就是先要想能帮助对方做什么事情，结果是双赢。这样对方愿意不断与你合作，而且很愿意帮助你。所以我在业界的名声非常好。还有一点，我相信老子的一句话——亢龙有悔。就是说，人若想成功，一定得提醒自己戒骄戒躁。

记：看上去你总是目标很明确，很理性?

李：我也曾经迷惘过，在美国研究生毕业后的一段时间里。但后来我发现，其实周围的人大都是很聪明的人，但他们

却没有成功，因为他们从 20 岁到 30 岁甚至一生都在讨论一个话题——不知道应该去干什么。所以我认为不管怎样，要认定一个目标扑上去，做得不好可以放弃再来。所以，最重要的是行动。

记：你丰富的经历对你有帮助吗？

李：当然，任何经历都是一种积累。比如说练武术，我坚持了整整 10 年。这培养了我的勤奋和吃苦精神，也给了我一个很好的体质。武术还培养人的竞技心态，最初我只是一个板凳运动员，要脱颖而出，就必须慢慢锤炼自己，让自己的成绩越来越突出。这使我很小的时候就能接受成功和失败。

（5）脚踩两只船是门艺术

记：有种流行的说法是，女人就该对自己好一点，尽情地享受生活。总是要求自己这么努力，会不会觉得太苦？

李：我也经常问自己，这样努力工作是不是太苦。可结论是我不觉得苦，反而感觉快乐。每个人对快乐的认知是不一样的，有人觉得逛街购物是一种快乐，有人觉得娱乐是一种快乐，虽然我也喜欢这些快乐，可远不及一次成功的商务谈判、做成一笔大生意所带给我的享受。这里没有对错，只是个人生活的重点不同，关键是自己要快乐。

记：职业女性常会遇到家庭与事业的两难选择，这种情况你遇到过吗？

李：脚踩两只船是一门艺术，不一定非得取舍。记得有段时间我歇在家里没去工作，结果总是非常烦我先生，因为我的生活重点就只有他了，没有我自己的生活。我一心烦就烦他，给了他很大的压力。倒是我去上班之后，两人反而很开心。而且我们俩之间完全是一种高质量的沟通和交流，我可以和他谈

电信、谈传媒，谈任何世界上的新鲜事，有时比他更有见解。所以他特别支持我。

（6）工作的妈妈是快乐的妈妈

记：不管怎么说，作为两个孩子的母亲，你的工作或多或少会影响到与他们在一起的时间。这对他们的成长是不是会有影响？

李：工作是会影响我与他们相处的时间。但前不久美国《科学》杂志上的一项研究报告说，工作的妈妈是快乐的妈妈。因为工作的妈妈带给孩子的是一种快乐的感受，常呆在家里的妈妈反而不快乐，这种情绪也会潜移默化地影响到孩子的成长。

记：孩子意味着责任，意味着你还要放弃一些东西。当你知道怀了第二个孩子的时候，有没有犹豫过？

李：有，当时曾经想过到底要不要这个孩子。但我一直认为，人生都在选择，做了选择就不要后悔，选择了就必须负责任。我知道孩子会分散很多精力，要负一辈子的责任。但当时特别想要一个孩子，所以决定生下他。好在第一个孩子教育得非常成功，我自信还能应付得过来。

（7）一个会选择的女人

记：你在来维亚康姆之前，在博雅公关已经做到了董事总经理，那同样是一个著名的国际公司，为什么你会选择离开？

李：我的决策其实犹豫了一年，实际上我是在维亚康姆第二次找到我的时候才决定去的。他们第一次找到我的时候，我在博雅得到了提升，所以就拒绝了这个机会。今天看来，这个选择也没有错误，因为在一年的时间里，作为董事总经理，我

学会了以一个高层管理人员的眼光来看问题，这给了我很多的培训和锻炼。而一年之后他们再次找到我的时候，我感觉到继续在原来的位置做下去将重复自己，我需要更多的挑战，所以我决定来这里。

记：为什么维亚康姆对你如此感兴趣？

李：可能最直接的原因是，当时我为其他的传媒公司咨询，我为他们做的一些事情引起维亚康姆的注意，另外，MTV觉得我的经历、经验、知识和传媒行业相关。我的履历也足以让人信任：我1996年刚到博雅时只不过是个经理，并且对公关、对国内市场也全无经验，但在仅仅一年半之后，我就被升为总监，又过了一年半，我被升为董事总经理——这是公司在中国区的最高级别，这个提升速度在这个公司是前所未有的，在我之后他们也没有再提升本土的总经理——我想这足以证明我的优秀。

当然我在美国留学的经历、我的语言能力、小时候练过武功……这些可能都让他们感兴趣。他们可以看到，无论做什么事情，这个人都达到了自己的目标，说明她是个为目标而前进、奋斗的人。

记：是不是这个选择也和当时你对中国传媒市场的判断有关？

李：对。在1999年，我认为未来5年传媒会有一个突破性的发展，网络的迅猛发展也为做内容的传媒企业提供了更大的空间，所以，我认为这个行业的大前景很好。当然了，我也知道困难很多，但任何一个新兴的市场、发展中的市场，面临的困难都肯定是非常多的，也正因为如此，最后的市场回报也会比较大。

记：你有没有想到传媒热来得这么早？

李：热情是比我预想的要早一些。热情并不意味着市场已经发展成熟了，但热情总是个好事情，因为热情会带来人才、资金的流动。

记：你对 MTV 这几年在中国的发展满意吗？

李：按我们的董事长雷石东的话说是：一方面我对中国的发展很满意，另外，因为我很满意，所以我要定更高的标准。

记：雷石东定下一个目标，说要在两三年内在中国达到盈利，你觉得有可能吗？

李：随着我们中国传媒市场的开放、需求的增加、我们队伍的成熟，我觉得还是有希望的。

(8) 给丈夫挤牙膏的妻子

记：你的压力非常大吗？

李：是的，每天都有压力，有来自外界的、也有来自公司内部的，但我想得很开，我把压力看成是生活中必备的一种东西，就像人要喝水吃饭，压力也可以让人积极向上。

有的人为了逃避压力去换工作，我招聘人的时候，从简历上可以看得出来，有人一年换一个工作，或者几个月换一个工作。这样的人我是绝对不会聘用的，因为我知道他是一个碰到压力就会逃跑的人，而如果一个人碰到困难就选择辞职的话，那他一辈子都是一个失败者。

记：在大家的概念里，一个女上司好像很难对付。

李：对，可能到今天还会有人这么想，女上司通常会让人觉得不讲理、容易感情用事。但既然你知道容易有这些弱点，那就一定要克服它，一定不能感情用事，一定要公正。我认为我做到了，我决不会因为自己的喜好而去褒奖一个人，我总是要看他的工作。

记：你似乎目标总是很明确，也很理性，你会迷惘吗？

李：迷惘是最可怕的，我也曾经迷惘过，在美国研究生毕业后的一段时间里。但后来我发现，其实周围的人大都是很聪明的人，但很多聪明人却没有成功，因为他们从 20 岁到 30 岁甚至一生都在讨论一个话题，就是不知道应该去干什么。所以我就认为不管怎样，要认定一个目标扑进去，你就做得很好，要是做得不好又怎么样？可以放弃再来，只要那个工作经验对我有益就行。所以，最重要的是行动。

记：你平常怎样化解压力？

李（脸上立刻露出微笑，放出光彩）：最好的办法就是家庭，快乐幸福的家庭，一个非常能够理解你的丈夫，在这一点上，我觉得非常幸福。

记：你的名气大了，你的丈夫没有压力吗？

李：没有，他特别高兴，为我自豪，因为他知道不管怎样，我回家还是他的妻子，要给他做饭，他挤牙膏总在前面挤，我还总是会帮他挤到前头去（笑）。

7
你是一个能兼顾家庭与事业的女人吗？

李亦非是一个幸福的女人，因为，她不但有美丽的事业，而且有一个幸福的家庭。对很多职业女性来说，这种美好的生活并非是人人可得的。李亦非的成功之处何在呢？你能否能和她一样既拥有事业又家庭美满呢？本测试将告诉你是不是一个能兼顾事业与家庭的女人。

测试

1. 对你来说，事业与家庭哪个更重要？
   A. 家庭重要
   B. 事业重要
   C. 家庭与事业都重要
2. 当你与丈夫约好下班后一起去游玩，但下班后你的工作还没做完，必须加班，这时你会：
   A. 扔下工作，赶紧回家
   B. 一心工作把约会的事全忘了
   C. 打电话给丈夫，说有点事，让他稍等一下
3. 当你和你的孩子约定这个周末带她去动物园，但是，恰巧星期天你要见一个重要的客户，你会：
   A. 不见客户，陪孩子去动物园

B. 见客户，不陪孩子去动物园

C. 和客户约好去动物园见面，顺便带上孩子

4. 如果你是一个事业成功的女人，你还会去做一些家务琐事吗？

A. 除非迫不得已，否则不会做

B. 不会做

C. 一定会做

5. 你是一个扶持丈夫、爱护家庭的女人吗？

A. 爱家庭胜过爱一切

B. 不是

C. 是，但也绝不因此而耽误工作

6. 你是否了解你的丈夫？

A. 很了解他

B. 不了解

C. 基本上了解，但还不够深入

7. 你会常常和丈夫一起过周末吗？

A. 常常

B. 不，常常和公司职员在一起

C. 常在周末和职员联欢，并把丈夫带去

8. 如果让你创业，你会选择哪种创业模式？

A. 让丈夫创业，自己在背后支持他

B. 自己单独创业

C. 和丈夫一起创业

计分方法

选 A 得 1 分　选 B 得 2 分　选 C 得 3 分

解说：

得分8—12分为A型
得分13—20分为B型
得分21分以上为C型

A型：你是一个典型的“家庭主妇”型女性，你爱家庭和丈夫胜过一切，这就注定了你无法在事业上获得很大的成功。

B型：你的身上似乎少了一点女人的“本性”了，你是一个把事业当作一切的女人。但是，对女人来说，有一个幸福的家庭也是一种成功，为什么不让自己两全其美，事业与家庭都美满呢？

C型：你比较会处理事业与家庭之间的关系，因此，你十分幸福。不过，还要继续努力哟，这样，才能让幸福伴你终生。





吴小莉

从邻家女孩到著名主持人

除了那个标准式的大笑，这个女人留给我们的还有什么呢？自信、努力、勤奋、美丽、幸福……在吴小莉的身上，我们时刻可以感受得到一个硬朗的职业女性的魅力。

作为一个主持人，吴小莉的成功使她受到无数观众的喜爱，而作为一个女人，吴小莉除了在事业上无比风光外，幸福的家庭也让她格外与众不同。太多太多的女人渴望像她这般幸福地生活，但是，又有多少女人知道这背后也曾有过无数的辛酸、泪水和奋斗。

吴小莉档案

吴小莉：香港凤凰卫视有限公司资讯台副台长，著名主持人。

英文名：Sally Wu

学历：台湾辅仁大学大众传播学系

籍贯：浙江省新昌县

星座：处女座

血型：O 型

身高：170 公分

喜欢的颜色：粉绿、粉蓝、粉紫色

喜欢的衣服：简单大方能表现高挑的身材

喜欢的事：旅行、看电影、看书、听音乐

讨厌的事：早起

经历：吴小莉在台湾华视担任新闻主播、记者兼主持人至今，已从事电视行业 10 个年头了。

1993 年加盟卫视中文台，1996 年卫视中文台摇身变为凤凰卫视中文台后，综艺和经济节目都由她主持，并专访了候任香港行政长官的董建华。1997 年，香港回归的重头节目《柯受良飞越黄河》和《香港回归世纪报道——60 小时播不停》的主持工作都是小莉负责。2001 年，吴小莉担任了凤凰卫视资讯台的副台长。2002 年，小莉又接受了一项新挑战——担任了向世界展示中国的大型演播室辩论秀《纵横中国》的主持人。

1
吴家有女初长成

吴小莉的出生最开始并不是她父母们所期待的，那时的吴家已经有了四个女孩。

她的父亲给她取名为小莉，希望有个男丁的父亲这一次终于认命，决定不再努力了。说起她的出生，吴小莉后来曾说起过这样一段故事：

原来，一向“重男轻女”（我们六姊妹小时候都这样认为）的父亲，在母亲怀我时，兴致勃勃地跑到台北著名的金龙寺抽签。第一签上写着“六甲生女”，父亲不服气，心想我已经有四个女儿了，当下决定再试试手气；第二签上写了“六甲生女，吉”，不会吧！他想再试试；第三签上写明“六甲生女吉，生男，凶。”这一看，把父亲吓坏了，他立刻改变奢望，每天祈祷只要生个健康的女孩就好。

在我开始懂事后，父亲带着一家大小到寺中还愿，才告诉我这个故事。从此，我头上像戴上光环一般骄傲无比，后来我知道父亲想要男孩，不是因为不喜欢我们这群娘子军，而是因为他只身到台湾，艰苦奋斗了一辈子，希望能在台湾传宗接代。我当时立刻拍胸脯说：“不怕，爹地，长大后，我也找个姓吴的老公，这样，我小孩也姓吴啦，别人分不清楚是他的吴

还是我的吴!”(按:我父母都姓吴,不过一个是浙江吴姓,一个是台湾台中吴氏。)“或者,将来我招婿!”我接着说!虽然是童言童语,但却使父亲乐了半晌。

我虽然是被期待的女婴,却不是个漂亮娃娃。母亲的话是这样说的,“你刚出生时,全身是毛,皮肤红红黑黑的,像只小猴子!”

吴小莉的儿童时代是在无忧无虑中度过的,在她的记忆之中,最怀念的就是她和她的姐妹们的情深往事。

在她的自传《足音》里,吴小莉这样写道:

“你是我的姊妹,你是我的 baby,不论相隔多远……喜欢张惠妹的这首歌《姊妹》。喜欢它奔放的张力,更喜欢它的含意。可能因为家里姊妹多,也可能是长大后外面的“姊妹”朋友也多。6 个姊妹聚在一起,就是一个“闲人免进”的世界。母亲结婚早,大姊长我足足 15 岁,结婚时,我还是她的花童,二姊的女儿,我的第一个外甥女只小我 9 岁,这一串连下来,家庭成员的“代沟”,就给冲淡了。所以上达 10 岁,下通 10 岁,都能成为我的“同辈”好友,绝无代沟。姊妹间的年龄差距大,不过三姊和四姊相隔两年,又同一天生日是个例外。

大姊或许是负有长女的责任感,在我儿时的印象中,她总是沉默寡言,默默做事。念书时,她一定想法子塞零用钱给我们这些妹妹。

二姊珍珍是另一个典型,乐天而活跃,特别爱说故事。我想我小时候是完全被她迷住的,我们许多儿时的故事,也是她为我们“揭秘”的,“你知道莉莉小时候最怕什么?”“什么?”众妹妹问。“老鼠和珍珍,只要不乖,说一声珍珍来了,小妹

就会跳到椅子上，不敢作怪！”二姊绘声绘影地说，说完，她还做一个常人绝无法做到“上眼皮外翻”的恐怖表情，吓得我们这群小辈，直点头称是。

除了姐妹们的亲情外，小莉讲起自己的小学时代也是兴趣盎然：

和所有刚上学的孩子一样，小学生第一天课，所有小朋友都在教室内上课，家长则是在教室外上课，一双双张望的眼看到屋外，爸爸妈妈还在，才能安心听老师说话。

但是很快地我发觉，课堂内比课堂外好玩，老师比同学有趣。对于老师的提问，我总是勇于回答，答对了固然高兴，答错了小小的心灵似乎也没什么受创。有一次老师问，母亲的拿手菜是什么，我毫不犹疑他说：“青椒炒牛肉！”因为我爱吃。倒是母亲至今仍耿耿于怀：“怎么说这么家常的菜，我拿手的还多着呢！”

除了勇于答问，我还爱发问，心中有任何疑惑，绝对无法留到隔日，我一定举手问个明白（回想起来，原来儿时已有现在的职业病）。

一次，老师讲解基因和血型的关系，当老师说到什么样血型的父母会生什么样血型的孩子时，我听了很疑惑，举手就说：“错了，老师，我爸妈都是O型，但是姊姊的血型却是A型。”

老师说：“那你爸妈一定有一个血型验错了。”我回家偷偷和父亲说起这件事（因为担心会不会揭穿姊姊不是我们家小孩的秘密！）想不到，爸爸斩钉截铁地说：“怎么会错呢，一定是你老师弄错了！”

我心中松了一口气，因为姊姊还是我的姊姊，但是这门基因课的疑惑，当时还是“无解”。一直到10年后，父亲在医院检查时才发现，他的血型真的是A型。年轻时，军中验血草率，他就糊里糊涂，当了50多年O型血的人。好险，父亲其间并没有大病，不然肯定会输错血。而我们更嘲笑他，多年来以为自己是O型，所以脾气大，特别固执，都说是“天性”。

小学时代的吴小莉还有一个爱好就是看书，还是在上五六年级的时候，她就把她家附近图书馆的青少年读物读完了。

还有，当时的小莉还常去参加演讲比赛，一到比赛的日子，清晨五六点钟，她就跑到院里背诵讲词，所有的邻居都会心地对她母亲说：“你们家小莉，又要参加比赛了。”

邻居们可能没想到的是，当年的那位黄毛丫头，今日成了在银幕上大受欢迎的女主持人。

2
少女时代的挫折与抉择

少女时代的吴小莉是幸运的，她一直在对生命的好奇之中不断成长。

初中时代的吴小莉被选为学生会会长，从那时起，她开始在人群中崭露头角了。

初中毕业的时候，吴小莉不得不面临人生的第一次选择，当时，台北有3所名女校，分别是“北一女高”、“北二女高”和“景美女高”。

吴小莉和她的老师都充满信心，以为她毫无疑问地会考进“北一女高”，但事实却非如此：

联考放榜，母亲陪我看榜，结果第一女中的放榜牌上找不到我的名字，名字在第二女高。母亲没发一言，默默陪我回家。

那时是盛夏，放榜后，当天我坐在地板上看书，看什么书我已记不清，坐了一下午。母亲害怕我的沉默，她告诉我，如果真的不想念，可以重考。直到黄昏，母亲喊我吃饭，我从地上站起来坚决地告诉妈妈：“我去念。”那年我15岁，用了一下午的时间，学会走出人生第一次最大的挫折。

吴小莉当时并不知道这一次的选择对她的影响有多大，她认为："一定要上第一志愿吗？那是为了父母老师的期望还是自己？北二女中不也是一所好学校吗？不肯屈就，还不是为了非要第一的虚荣！"

上了高中，除了念书外，吴小莉的课外活动也多了起来，她还被选人学校乐队，并担任分队长，常常在升旗时指挥全校和乐队演奏。

北二女中给了吴小莉一个游刃有余的空间，让她得到了不受压抑的发展。

在北二女中的高中时期和大学时代，吴小莉对自己的未来开始了自己的思考：

小时候嗓门大，印象深刻的是，小学五年级在全校作课间操时喊口令，完全可以不用麦克风或扩音器，当时很得意于自己的肺活量。但长大后回学校一看，原来是校园太小，不过口令的音量能贯穿一楼至六楼，也不能小看。嗓门大兼爱打抱不平，买戏票时如果有人插队，别人会忍气吞声，但我会大步向前要求对方守规矩。因为我觉得任何事都应站在公平的起点上，要如何竞争，就应各凭自己的本事，这就是现代法制社会的可爱之处。

或许是 LA Law（美国一部著名影集，讲述洛杉矶法律界的故事）看得太多，也可能是听了太多记者是无冕皇帝的故事，高中时我的梦想就是当一个记者或律师，因为可以伸张正义。至于到底要做哪一行，就交给大学联考，让老天为我决定吧！

所以联考填志愿，我只有两个原则：第一，父亲规定家中女孩未出嫁前不能外宿，所以台北以外学校不能填；第二，是

把大众传播新闻系、法律系排名放前。

联考的结果是，我考上辅仁大学大众传播系，这就决定了我走向传播之路。进入“辅大”传播系，学做新闻尖兵。

辅仁大学虽然是台湾私立学校（当时还是私校之首），但是大众传播系出了多位优秀传播人，像前华视主播李艳秋，现任中视主播沈春华等，使得它的成绩排名颇高，也就是考试成绩要求相当高分才可入读。

在我事业几次的转折都成功后，常有人问我的人生规划，我笑着说：“没有。”

“我从没想过，会到香港。”

“没想过会从电视记者朝一个全方位的电视人走。”我惟一有过的规划，就是我的志向定得早。进入大学后，又迅速决定我的媒体。做记者，有文字、有声音，是做电视、电台、报纸，还是杂志？当时我想，若真能伸张正义，就必须进入具有绝大影响力的媒体，所以我选择做电视记者。大学时代，除了寒暑假到《华视》社教部、《联合报》采访组、《生涯》杂志社外，也到过《幼狮》电台实习，大众传播系里更提供了编采合一的小环境。为了办好系上刊物《传播者》（它是对辅仁大学所在地台北县新庄地区正式发行的一份刊物，编采、广告业务全由学生自理，盈亏自负），我曾担任了一学期主编、一学期总编辑，做记者采访就更不在话下。这个学校的小环境，提高了日后我面对社会大环境的适应能力。

可以说，大学生活为吴小莉实现自己的梦想打好了坚实的基础。

3
从女记者到女主播

大学毕业后，小莉的父亲对他说：“爸爸没有什么背景，帮不了你什么忙。”

1988年9月，吴小莉参加华视招考电视记者活动，并顺利通过笔试和试镜（screwentest），最后要进入五关面试——新闻部采访主任、经理、主任秘书、副总经理、总经理等5层关卡。由三、四百人应征，淘汰到最后剩下不到10人，竞争的激烈可想而知。父亲感慨地对她说了上面这段话。少年的吴小莉，意气风发地拍拍父亲肩膀安慰他说：“没关系，我自己来。”

……

这个要强而自信的女孩就这样进了华视，开始了她的记者生活。

对这一段生活经历，吴小莉回忆时说道：

“我是华视记者吴小莉，想和部长约个时间做专访，谈谈……”如我所愿，我进入了一个Superpower的媒体，只是我没想到这样的强势媒体，也使我快速成长。工作半年，老师告诉我，我比进入其他领域的同业成长快很多。我也同时感受到自己的变化，我已不再是徘徊在受访者门口不敢敲门的学生，

而是顶着“民众知情的权利”光环的电视记者。

做记者，每天像是个二、三分钟节目的制作人，从题材的发掘、受访者和事件现场的联络，到了现场后故事的铺排，画面的呈现和受访者的互动访谈，再到资料收集。

回到公司，写稿、过音、串连访问、初级剪接，我都一手包办。我好奇心强，且工作力旺盛，一天常同时做两三条新闻，结果害得我的摄像搭档既赞叹我的敬业精神，又埋怨我让他工作太多。

也因为这份工作，使我从父母眼中的小孩，转眼成为能独挡一面的成人。母亲唯一的要求是要我学会开车，自己开车上下班，避免搭乘的士的危险（我最终在她坚持陪我坐的士上班，再慢慢搭公车回家的苦肉计下，学会了开车）。同时也因为我的社交层面广，上至达官贵人，下至贩夫走卒，因此被认定是见多识广，逐渐成为家中大事的咨询对象。

华视记者的生涯，给我最好的训练是，我几乎认定，没有采访任务是完成不了的。这种坚定的使命感，曾使我凭一个电话号码，便找到了受访者的住所，而且完成了我的新闻故事。

但是，什么事情对谁来说并不是一开始就可以做好的，刚刚进入电视台的吴小莉，各方面都要经过强化训练，并且，好不容易才有了自己的第一件电视作品。

我不是一进华视就懂得如何做华视记者的。为期两周的“新兵训练”，教我们如何在编辑室里社会化。两个刚毕业的女生立刻扮起大人，剪短了头发，穿起短裙和高跟鞋。训练后我们进入采访组，做实战作业。有幸的是带我们这群新兵的，是辅大的学姊、当年的企划组组长、还曾任华视新闻部外电组组

长梁蕾。

梁蕾是资深记者，新闻 sense（新闻感）非常强。我们这些新兵刚上线，没有主跑路线（怕我们漏新闻），能不能出机跑新闻，能不能上新闻，就要各凭本事。

每个人都为此战战兢兢，刚进华视前半年，沉重的压力，令我的体重直落四公斤。

偶然得知阳光基金会（台湾一个伤残者民间组织）想成立阳光社区，让烫伤面孔的小朋友聚居，但却引起当地社区居民的反对，唯恐家中孩子看到颜面伤残儿童会害怕。这类新闻在电视台绝非主流，但我却觉得很有人情味，可以做专访。征得梁姊同意后，我争取出机采访。那是我第一次出机，和我同行的是一位资格很老的摄影记者（因为资浅者早就被派出门，只有资深者留守家中，等到我们这些新手找到资料可以出门时，就只有动用老牌的）。那个画面可以想象，“笨鸟配老鸟”，我这只笨鸟哪调派得动连资深文字记者都认为比较难“搞掂”的partner 合作者（在电视台，通常是文字主导新闻走向，摄影记者负责画面拍摄，华视早期摄影记者还负责剪接，一条新闻形成虽然由文字统筹，但是电视是影音媒体，没有了影像一切均白费，文字和摄影的紧密合作和友好关系就变得非常重要）。

结果这个阳光下的第一次，因为还不懂要拍什么画面，做新闻时才发觉影片不足，所以没法上电视，只成为作品收集。

第一条成功在电视上播出的新闻，是我听说台湾经济部有一个降税措施，当我把这个线索告诉当时的采访组长李继孔时，组长说：“这就是新闻了。”

刚巧跑财经线的记者去做别的采访，我就有机会完成这条新闻，第一次听到自己的声音在电视新闻中出现，是既紧张又害怕。事后觉得，电视上的声音怎么这么尖锐和生硬，这就是

我第一个电视作品。

从此以后，吴小莉在华视的职业生涯开始了，她开始做了半年的电视新闻记者，但对这个工作，吴小莉很快就有点厌倦了，她渴望新的挑战：

“对做电视新闻的技巧已完全掌握，反而对每天例行式的出机、起新闻、上新闻、陀螺似忙碌的生活有点茫然。”

机会来了，“华视”的新闻主播因故要离开，因此，“华视”不得不再训练一个新手，当时的华视新闻部的黄新生经理对吴小莉说：

“小莉，如果让你播新闻，敢不敢?”初生牛犊不畏虎的吴小莉回答说：

“敢啊!”她心想：“有什么好怕的!”

黄经理满意地说：“好！下星期开始，每天早上先试播5分钟晨间新闻,”答应之后，吴小莉才发觉手忙脚乱。她没有化妆品，也不会化妆，还要找适合的衣服。热心的导播开始教她化妆，甚至把自己私藏的化妆品捐了出来。

1998年4月，进华视第七个月，吴小莉第一次上主播台。第一天播完新闻，导播问：“紧不紧张?”她说：“还来不及紧张，5分钟新闻，刚坐上去，在亢奋状态，等到开始要紧张时，就准备下来了。”

就这样每天来不及紧张，训练了几个月，黄经理有一天又走到她跟前：“小莉，准备好播午间新闻了吗?”吴小莉直率地说：“没问题!”

但这回可不是五分钟新闻，而是30分钟的现场直播，尤其中午新闻截稿时间紧，所有稿件是最乱，消息最新却也最急的，常在播这条新闻时，下一条新闻才来，或是开播前3分

钟，头条才到，播报难度事实上比晚间新闻还高。

第一天，编辑台照顾她这个主播台上的新手，要求所有记者提早截稿，让她能较从容上场，后来他们发现吴小莉能“接招”，也就慢慢恢复常态，曾经有一次吴小莉才采访完一条新闻，正在编片子时，黄经理突然要她救急，因为当天轮值午间新闻主播的同事身体不适，勉强上场担心现场出问题。吴小莉看看手表，只有 20 分钟，新闻就要开播，她用了 10 分钟化妆、梳头，5 分钟顺稿子，5 分钟上现场准备。

五、四、三、二、一，Cue，“观众朋友好，欢迎收看华视新闻……”新闻开播了，吴小莉依然微笑自信地和观众分享发生的大事，但是每到进新闻片时，她却是争取时间去了解下一条新闻内容……“家事，国事，天下事，事事关心，谢谢您收看华视新闻，我是吴小莉，我们明天再会。”30 分钟下来，吴小莉像打完仗一样疲惫，但是让观众看不出幕后工作的紧张和紧急，她心中却有很大的成就感，这也是现场节目对她永远的魅力所在。

从此，华视开始精心栽培这位女主播，在华视的经历使得吴小莉从一个青涩的小女孩迅速成长为一位自信稳健的女主播。

可以说，“华视”是使吴小莉茁壮成长的地方，为今日的吴小莉奠定了基础，练好了基本功，让她可以行走江湖。

4
从台北到香港

1993年6月30日，吴小莉完成了华视最后一次的新闻播报。对她来说，当时的心情是十分复杂的，这是她第一次跳槽。

她决定去香港。在《足音》中，她写道：

或许人在思考时都像个哲学家吧！一天，我和朋友相约在华视大楼的喷水池前等候，在等待的过程中，我第一次有机会细细品味喷水池的水是怎么样往上走的，于是我明白一个道理：这个水柱永远不会停在原处，因为没有下一个力量把它往上推，它就会往下掉。

"留在原地，就是退步。"吴小莉这样告诉自己："必须往前走。"尽管她知道此去可能喷得更高，也可能就此失去它的支柱，散落成一滩水滴，但她愿意把机会交给自己，做过最坏的打算是，如果到香港真的"水土不服"，那她就照原订计划去美国念书，其实吴小莉并不只是个理想的浪漫主义者，事实上，她也很理性的，为此她曾和美国的老师联系过，"有海外实务经验的学生，学校更乐意收。"老师这样答复她，这也给了吴小莉大胆的决定，留了个退路。

第二天，吴小莉就向华视正式递出辞呈，心里唯一挂念的是怎么向照顾她的领导交待。当时一位副采访组长找她谈话："如果我有能力，我会想尽办法把你留下来!"

在《足音》中吴小莉写道：

真的感谢华视给我的一切，那是我成长茁壮的地方，我永远不忘。向当年的张总经理辞别时，总经理给了我一个红包，表示对我这个华视员工近5年工作的谢意，离别前他说："有空回娘家看看!"

后来我返台，有机会去看望他，他不忘说："香港比较湿，把这个带去，插电就可以用，很方便!"原来是个小型除湿器。

"亚洲区的观众朋友大家好，我是吴小莉……"

1993年7月，吴小莉第一次在亚洲的卫星频道亮相。

由于自己的刻苦努力，1995年元11日，她被升任为卫视中文台财经节目的经理，从此，她开始学习走上媒体管理这一条道路。

1996年3月，卫视筹划让一个本土化的中文台在台湾登陆，4月底，台湾以外的凤凰卫视启播，正式实行分途广播。要筹组台湾中文台制作组，必须既了解台湾，又明白香港卫视运作，于是，吴小莉便成了首要人选。

这样，吴小莉又回到了台湾。

但是，没多久，公司便又告诉她：

"小莉，台湾台已经顺利成立，凤凰台也开播了，有没有兴趣回香港来?"吴小莉又面临抉择，"是留在台湾做制作经理？还是再赴香江完成我未完的梦?"她问自己："当初想看九七，想做更多节目给更多中国人看的理想是否还在?"答案是

肯定的。

她又去了香港，从此，她跟着凤凰一块起飞。

在凤凰卫视，吴小莉迎来她事业上的一个又一个高潮。她主持的《小莉看时事》成了凤凰卫视的招牌节目，吴小莉的人气也开始在华人中间迅速上升，成了人尽皆知的当红主持人。

5
世事造就的媒体女杰

有人说：世事造英雄，是这个时代造就了吴小莉的“传奇”。

谈到吴小莉，除了她那个标志式的“吴小莉大笑”，人们一定不会忘记1998年“两会”的新闻发布会上她被朱总理点名提问，引发了朱总理那一段名垂青史的豪言。真的不知道，小莉究竟使出了什么“招数”。

我们不妨来看看吴小莉讲述这件事的前前后后：

1998年3月2日，我加入北京两会报道组，参加两会的报道。

3月17日，朱镕基高票当选为新任中国国务院总理，媒体开始准备出席新总理的首次记者会。

3月18日，我和同仁们闭门造车，议定了9个题目，再排定优先顺序，以防如果最想问的题目已被同行提问，才有后备的选择。我们的目标，当然是争取提问。

当晚，大家又开会到晚上9点，空气中弥漫着莫名的兴奋，就如我在《直击两会》中所说：“这次的人大会议，让我感受到两会后的中国，是真的要动起来了！”

知道中国的发展到了关键，前路不好走，却又非得好好

行，这是一种对新人新政的期待，毕竟中国内地发展的好坏，对香港、台湾，甚至整个亚太地区，都是牵一发而动全身。

3月19日10点多钟，我在忙完人大闭幕式采访后，赶到记者会现场，同仁们已分工把座位找好。在等待记者会开始前，我再度拿出准备好的问题，做沙盘推演。

此时，我做记者的那份勇气突然涌现："为什么不搏一搏，或许有机会把自己那张鼓励新领导班子的卡片交给朱总理！"

此时国务院新成员陆续进场，朱总理在落座前往台下扫视了一下他的观众——也就是我们，突然他看到我，似乎有些意外，接着对我颔首微笑。我略为惊讶，心想，这可能是我坐在首排，朱总理在和媒体打招呼时有地利之便，我赶紧代表媒体朋友点头回礼。随后钱其琛副总理落座，也对我笑了一下，这个笑容我不陌生，因为几天前钱副总理的记者会我也坐在第一排，但举手老落空。我想，他对这个认真而可怜的女孩，可能有些印象吧！

记者会开始，由于是朱镕基上任后的首次中外记者会，又是这次两会最高层级中国领导人面对媒体，所以现场吸引了600多位中外媒体人。中国中央电视台、凤凰卫视、香港无线、亚视、有线、美国有线电视新闻网CNN，英国国家广播电视BBC等，都做现场实况转播，媒体记者更是争相发问。

几次举手落空，眼看记者会已经过半，奇妙的事情发生了，当新闻官点了一位俄罗斯记者发问后，我立刻低头准备要记录同行的提问内容，这时耳边突然听到有人叫我的名字："你们照顾一下凤凰卫视台的吴小莉小姐好不好，我非常喜欢她的广播。"

说话的人是新任中国总理朱镕基，当我回过神来抬起头时，只见他托着下巴对我微笑。我赶紧双手合什向他回礼表示

谢谢。这时会场响起一片笑声。朱彤（翻译官）笑了起来，因为她也很意外，不知该如何翻译朱总理这段话。

俄罗斯记者和朱总理的答问继续进行，但会场已有小小的骚动，大家都在期待着会有什么事情发生，我也开始有些心不在焉，因为隐约感到，我应该有机会提问。这是全场记者会我惟一记不清上一个答问内容的一次。我侧身和坐在身边的多多（凤凰卫视公关部经理）说："如果我有机会提问，我想我会先向朱总理致谢！"

问答结束，照例是一轮举手抢问，新闻官轻点了一下我，全场又传出笑声。我起身提问："谢谢朱总理，首先，我要说的是，您也是我的偶像。"

"大家好，我是香港凤凰卫视吴小莉，想请教朱总理的是，我们知道在亚洲金融风暴中，香港所受的影响已经陆续显现，尤其今年上半年，香港的失业率也达到一年半来的新高，中央政府在香港面对经济困难时，将会采取什么样的措施加以支持？另外，海外媒体对您的评价相当高，有人说您是铁面宰相，或者是经济沙皇。外传您在进行经济改革时，也曾对您的家人造成一些困扰，想请您谈谈您在推动改革过程的心路历程，有没有曾经沮丧，想要放弃过？"

根据记者会规定，每人仅限提一个问题。我在容忍范围内，夹带了两个问题，但事实上是三个问题，一个以香港媒体身份，关心中国中央政府对香港经济的看法和政策；一个是外界对他铁面宰相，经济沙皇的评价，对此有什么看法？另一个就是他推动改革的心路历程。

因为就我对他记者会前半段的观察，他对媒体的提问听得很仔细，遇到特别有感想的部分，媒体不强调他也有感而发，所以我就提出两个问题，再以铁面宰相，经济沙皇为引子，问

他心路历程。结果，他回答中央政府支持香港经济的问题，使当天香港股市上升 300 多点。在他听到经济沙皇这些评价时，他也立刻有感而言，说他不喜欢外界说他是中国戈尔巴乔夫，经济沙皇。至于推动改革的心路历程的问题，更使他发出了一连串豪语："不管前面是地雷阵，还是万丈深渊，我都会勇往直前，义无反顾，鞠躬尽瘁，死而后已。"赢得整场记者会第一次全场如雷的掌声。

在慷慨激昂的陈词后，他转头对我认真地说了声"谢谢!"我想，这次的问答，我们双方都很满意。

记者会后，各方朋友贺电不断，因为合作《飞越黄河》成为好友的中央电视台导演张晓海诚挚地对我说："小莉呀！在这样举世瞩目的历史时刻和历史的场合，你得到这样的赞赏，有这样的表现，这可是前无古人的事了。"

他接着问："电视上看你在记者会后，立刻叭一声站起来，快步往前冲，是去握手了吧?"

我笑着说："我除了握手致谢外，是去送表示支持的卡片去了!"

那张在会前我决定再写一次的祝福卡，我终于有机会亲自交给朱总理，并在卡片上再加上了一段："谢谢您的支持，我们也支持您!"

在北京给身在台北的母亲打电话："妈咪！我这里发生大事了!"

"怎么了?"母亲以为我有什么意外，紧张地问。

"中国新总理朱镕基，在记者会上说喜欢我的节目，点我向他提问!"我说。

母亲起初并不明白这有什么意义，到了晚上她给我打电话："我看到中央电视台对记者会实况的重播，你姊夫还把它

录起来了！"

她终于明白当初她放手让我离开台湾的家往外飞的决定，促使我在亚洲区、在中国大陆和香港飞出了另一片天空。

回到香港，我收到一封北京观众的来信，他说"吴小莉一问动京城"，所以他自创了一首诗送给我，诗是这样写的，"小处可传天地意，莉香能酿古今情！"

我想，我会把这段诗珍藏起来，就如同这次终身难忘的经历一样。

后来，有人和吴小莉说起这段故事，问她有没有使什么招数。

"没有啊，我只是好运而已。"提到那次被点名，小莉说："很意外啊。一是因为我不知道总理竟然认识我；还有一个意外是他居然还很喜欢我的节目。不过，为了提问，我足足准备了6个问题呢。"

那一次的"点名"让吴小莉迅速地在大陆"走红"。此后的江泽民主席访问日本，朱镕基总理访问欧洲，以及马来西亚APEC会议，吴小莉都做了非常出色的随行采访。

"其实，我们都是在自己的岗位上做自己的工作。领导人也是很人性化的，他们也需要交流，也需要关怀。"

正是这种人性化的心态和风格，让吴小莉的采访变得比别人"容易"。

"也没有啦，我每次都要提前二三个小时去占位子，希望在新闻发布会上举手会被叫到，很少有文字记者这么早到的。而且每次我都会做很充分的准备，查资料每晚到一二点，手上总是准备着五六个要提问的问题，提防着被别人先问掉。"

"其实，被叫到提问并没有什么，最值得我自豪的是别人

对我说：吴小莉，你的提问很专业！你问得很好！”

其实，吴小莉“传奇”的背后也很简单，就是人性化、礼貌和用功。

6
事业与生活都成功的女人

吴小莉一路走过，经历已是很丰富：记者、主播、主持人、执行制作人、财经节目经理、咨询台副台长。但她仍说："新闻是我的最爱。"

（1）新闻与美貌无关

对于一个合格的新闻人，吴小莉的标准是：新闻感很强，遇到事情很亢奋；不怕危险，肯吃苦；有能力，可以采访到东西。

让吴小莉难忘的是，1998年采访九江抗洪。"当时，我就有一个念头——要去现场。即便已经被洪水淹没，我也要去。因为大堤上还有乡民，被淹的楼房顶层还有老百姓。我知道，那里会有新闻。于是我就去找指挥官，找军区的领导，使劲磨，终于给了我们一条冲锋舟驶进现场。"在小莉的自传《足音》里，吴小莉描述道："举目四见，淹没的民房，倒落的浮木电线，冲锋舟几次纠缠在不知是否还通电的电线围中。"

可吴小莉对此却说："这些我不害怕。害怕的是找不到新闻点，找不到能提的问题。"

提到美貌在主持人的打分中占几成，吴小莉独有见地："新闻是中性的，没有阴，也没有阳。不能因为是女性，所以

给自己找借口。因此，做新闻，就不要说到美貌。”

（2）幸福其实很简单

见过吴小莉的人，很容易就被她脸上洋溢的幸福所吸引。

这种在嘴角、眼边、笑容里随处可寻的幸福，很明白地告诉你：她一定有一个很美满的婚姻。“和他在一起很舒服，很和谐。”吴小莉很坦率。

1993年，吴小莉应邀到香港加盟卫视，离开父母和姐妹，一个人在香港打拼。孤单、寂寞、无助，单身的小莉让所有爱她的人都担心：小莉什么时候才能成家呢？

2001年，吴小莉终于和她的“Mr.Right”喜结良缘。吴小莉的婚姻其实很浪漫：他，苦追了小莉整整5年，其间“艰辛”自不必细说。最后，他凭了他亲自写的一首歌《我深爱着》打动了吴小莉的心。其中有一句“我会宠你像小孩，只因你无邪的笑眸”，吴小莉总是不忘挂在嘴边。

“他真的宠我像小孩。以前我很忙，现在更忙。只是，那时候很漂泊，现在有根了。”显然，吴小莉对有家的感觉很满足。

因为忙，吴小莉在家的时间总是很短。比如2001年10月份，“十几号的时候，我在上海参加APEC的采访；然后回香港；接着去北京待了三天，参加‘中国志愿者形象大使’的活动；然后回香港，做了三档节目；接着去四川，主持国际电视节；现在又来了上海。”算算也是恐怖，短短半个月，竟做了6次‘空中飞人’。如此一来，确实没有时间陪在先生身边。”

“但他会想办法陪我。因为他是经商的，可以尽力安排出差和我到一个城市去。就像这次，他就陪我来了上海。我很开心啊！我们有一个共识：到哪里，就把哪里作为我们的家。现

在，上海就是我的家了。”

选到这么一个先生，小莉甚是满意。可她却透露说：“我小的时候，心中的白马王子不是这样的，是很高很帅的那款。随着年龄的增长，知道自己要的更多的已经不是外表，而是来自内心。我对另一半的要求是：我们感情很好，互相欣赏，很爱家，然后他和我的家人相处很好。”

“相信你自己，你是什么样的人，就会选到什么样的他。没有十全十美，只是看你要什么。有时候很怕失去的，却是最容易失去的。”

吴小莉说：“其实，婚姻就是这么简单。”

(3) 每一个女人都要有梦想

走下屏幕的吴小莉，谈起生活和梦想，竟像是邻家的大姐姐，一脸的憧憬和率性。“最大的梦想是能早点退休。”然后她又急急地补充，“当然是和另一半一起退休。”

吴小莉说真盼望有那么一天可以“在一个地方住半年，然后在另一个地方住半年，每天交朋友，看书，过日子，写文章，旅游……停下脚步来欣赏身边的风景。”梦想里还有一部分是在“广播里，通过空气和听众朋友一起交流这种生活的感受，很随性的。”她还说：“做广播不会是职业，只是玩票喽。”

“人会老，可是声音不会老。”吴小莉说，“这和电视不同，看不到主持人的长相，只有声音的交流。但是它不受时空的限制，空气中充满了想象的空间。”“只是不知道我的声音是不是过关啊，听众们是否会喜欢？”吴小莉自己先笑起来，笑容里有些许的腼腆。

梦想总是很美，可是吴小莉自己也不知道什么时候可以实现。“现在肯定不行啊。而且最好那时候我的孩子已经独立了。

读大学应该就有18岁了。天哪，还有18年呢？……”还没有孩子的吴小莉已经开始盘算退休以后的生活了。

对于现在的生活，吴小莉禁不住感叹：“新闻实在太快，积累得又慢，没有时间去补充文化的积淀。常常有一种被‘掏空’的感觉。”

吴小莉10多年前曾经有去美国读书的理想，繁忙的工作将这个理想一再耽搁至今。“读书，还是很想啊！想读商科，读高科技的专业，像网际网络啦，宽频啦。只是，时间不允许。”但是，吴小莉还是很快乐，作为一个女人，她既有着事业上的成功，也有着生活中的幸福，这样的一个女人，她的故事难倒还不足以让广大女性朋友为之寻找女性幸福的答案吗？

7
小结：吴小莉的成功绝招

吴小莉的成功，不仅归功于其敏锐、果断判断和抉择，更在于其特有的作为一名优秀记者的必备素质。她把自己从事新闻业十年来的经验，归结为以下几方面：

（1）高度的敬业精神

这是她欧洲之旅，跟随朱镕基随身采访的体会。那是一次紧张的采访，同去采访的记者们都把她看作能让朱镕基对媒体多开金口的钥匙，有同行甚至对她说："小莉，全靠您啦！"

朱镕基初到伦敦，在下榻的海德酒店，大厅内挤满了蜂拥的媒体，朱镕基跟侨民们握手后眼看就要离开，这时，吴小莉展开嗓门喊道："总理，我们等了很久了，可不可以说几句话"。她的嗓门又大且普通话标准，朱总理很快听出了是小莉，临时改变了主意，停下来走到小莉跟前，热情地回答了小莉的一个又一个问题。这是小莉的独家报道，更显得小莉的新闻具有真正的"新"和独到性。

后来，一行人到巴黎参观罗丹博物馆，她也有机会接近朱总理和她谈话。不断地穷追猛打，利用时机问问题，使得朱总理的保镖把他们也包围起来，保护他们。有时，朱总理被问的烦了，也会问小莉："你怎么那么多问题？"但总理还是体恤新

闻工作者的辛苦，因此十分合作，为小莉的采访作了最大配合。

还有一次，1998 年 11 月，小莉随国家主席江泽民赴马来西亚参加 APEC 领袖晚会，在此之前，江泽民主席表示 APEC 之行不接受媒体提问。但在关键时刻，小莉不限于旧框架，仍然穷追猛打，非要让江主席说说有关人民币会不会持续稳定的问题。最后，掏出 10 元人民币为线索使得江主席改变了主意，在小莉的追问下说了人民币稳定问题，从而使小莉采访具有独家性。

这种穷追猛打实际上反映的是小莉的敬业精神，也说明小莉具有作为一个新闻记者的最基本的素质。一个真正的优秀的新闻记者都应该具有这种精神。小莉只是把别的人想做而没有做到的事做了出来而已。

(2) 不怕吃苦，不怕困难

在欧洲采访期间，每天要向香港传两次卫星，做四条新闻，上一次现场连线，晚上十一点收工，一早睁开眼睛又是工作，坐上车就要睡着。真可谓是吃不定时，睡无定点。整个都是靠人的毅力和耐力。

香港回归时，凤凰台推出《香港回归世纪报道——60 小时播不停》，小莉又是主播之一。这一次，她把家里的睡袋都带到了电视台，整个直播过程中，她脸上带妆有 40 多个小时，见缝插针地睡了约 10 小时。她的朋友跟她说：我们睡下去的时候，看见您在电视屏幕里，我们早上醒来时，怎么还是看您在电视屏幕里，而且从头到尾都是笑容满面。这个幕后代价有多大？别的不说，小莉体重在 60 小时内减掉了 1 公斤。当然欢乐也是等量巨大的，当 60 小时结束，回归完毕，走出主播

室，吴小莉跟同事们疯狂拥抱在一起。至此，电视已经是小莉生命中的至爱。

采访直播柯受良驾车飞跃黄河壶口瀑布，小莉又是主播。但野外直播环境险恶可想而知，风沙一起，连舞台都掀翻了，现场人物，无论俊男靓女，统统变成兵马俑。当小莉和伙伴们熬过了那场引起轰动的直播后，彼此抱在一起痛哭流涕，小莉说，那仿佛是经历了一场革命，而经历了革命后的感情，是无法用语言表述的。

看上去，小莉只是一个弱女子。但在关键时刻，小莉都体现和发扬着新闻记者不怕吃苦不怕流汗甚至流血的精神。在这方面，她丝毫不比同行的男士们弱。因为她从来不会向任何困难低头的。

（3）一个机智的女人

那是在采访中山舰打捞出水过程中，这次凤凰台又派遣小莉去现场采访。但小莉事先没有任何准备，没有任何关于中山舰及打捞的资料。在这样的时刻，小莉善于“钻空子”，显示出了其作为一名好记者的灵感和机灵。当时，小莉就想上打捞船去采访。但当时有规定，禁止媒体上船采访，只允许隔岸拍摄。小莉首先想到是想办法去找到总指挥，因为，如果现场有领导的话，最好是把领导先攻下来，后面就好办事了。小莉马上找到了李总指挥，很快询问攀谈起来了，资料也问全了，人际关系也搞熟了。然后，小莉他们就往打捞船上爬，准备采访打捞船上员工。这时，公安阻止小莉他们上去，小莉转头喊了声：“李总，他们不让上船”。李总看了看小莉他们，挥了挥手，就上船了。第一道关很快打通了。接下来是第二道关：接近打捞员工。这些船工很多都是来自四川的，他们都在忙着下

水打捞，而且上面不让他们接受采访，所以，刚开始的时候，小莉采访他们时，没有一个人愿回答他们的问题，很尴尬。后来，小莉从他们的生活聊起，问他们一些日常生活的事情，使得他们很快放松了拘谨和戒备，话多了起来，人也活了起来。最后，每一个船工都争先恐后的与小莉攀谈，摄影师抓住时机拍摄下一个个真实的一线镜头。这也是凤凰台独家报道，真正具有独创性的新闻。正是这样善于“钻空子”和“想点子”使得小莉主持、直播的许多节目具有真实的一线性和深入新闻背后的新鲜性。也是人们喜爱看小莉节目的原因之一。

还有一次是采访新当选的香港特首董建华时，当董建华当选消息确定，他在发表当选的感受后，开始媒体发问，现场都是以广东语一问一答。而小莉的广东话不是很好，而且她认为凤凰台的许多观众尤其是大陆的观众听不懂广东话。所以，小莉必须用普通话提问才能让观众听懂，但事先大家都说的是广东话。小莉正在着急的时候。这时，董建华说“最后两个问题”。小莉心中一急，提气大声提问。她第一个用普通话大嗓门终于吸引了董建华的注意，赢得了董建华的同意，可以用普通话提问，改变了董建华只用广东话提问回答的陈规。董建华也以普通话回答。或许这是唯一的一个用普通话发问的问题，也只有这个问题的提问和回答，大陆人才能听得懂，当晚这个提问也成为中央电视台唯一采用和转播的提问。同时，小莉正是通过向不可能挑战，才赢得机会，赢得了宝贵的一问，提高了自己的声誉。

正是这样从来不甘于等待，总是争取在关键时刻勇敢出击，表现自己的特点，使她始终能高人一筹，别具特色。

小莉还有一绝就是嗓门大。她经常利用她的高嗓门“迭出奇招”。

随江泽民主席访日时，小莉和所有的媒体朋友在日本海固岛等候江主席出来。因为小莉嗓门大，所以站的比较远而且提问时基本上不用麦克风。当主席来的时候，旁边的朋友就说小莉你要叫，叫了主席就能听到你。于是，小莉就拼命叫“主席，主席”，果然，主席先听到声音，就找到声音的来源，然后缓步走到小莉跟前。小莉乘机发问，问题是一个接一个，穷追猛打，不放过机会。还有一次，就是董建华当选后首次对媒体开放提问时，小莉也是到了最后也没轮到提问，急中生智使出绝招，拼命提高嗓门喊“特首，特首”，很快在300多名记者中，抢到一个提问的机会。

（4）勤练内功，又注重外表

吴小莉有两个梦，一个是成为一名新闻工作者，首先是一名记者，面对不断变化，日益更新的世界，在空中或在地上飞来飞去，把新东西传达给读者、观众。其次就是做名主持人。“我从未满足过，理想就是做一个新闻记者，一直往前不停地走，一停下来就是退步。就像是看风光，不知道下一处是什么景点，风光如何，不知道下一步做什么，但我要一直走去。有得必有失，我现在更瘦了，这是飞来飞去的结果，”这就是小莉的第一梦想，她已经或正在实现，这也是小莉的工作哲学与人生态度，正是这种永远“一直往前走”的精神，激励着小莉从成功走向成功。

小莉的第二个梦想是“走遍全世界，环游地球。”可惜这个梦还未最终圆满。非洲的撒哈拉沙漠就没有去过。但她相信一定会实现第二梦想的。因为她喜欢未知，未知的东西和世界对她有不可抗拒的魅力和吸引力。

正是这两个梦想成为小莉工作的永久动力，表面上清纯、

高雅、漂亮，笑容满面的小莉在舞台后面却是拥有一股阳刚之气：坚韧、耐苦、追求、敬业和理想。

凤凰台行政总裁刘长乐的话最为中肯："小莉的成功，更多的是来自她自己的勤奋。她那'永久的笑脸'后面都是辛勤的汗水。"在制作《九七回归60小时播不停》节目的过程中，她连续三天带妆作业，诱发严重的皮肤过敏症；采访朱镕基总理的欧洲之行，她集采、编、播音、发稿于一身，累得几乎脱水休克；有时《小莉看时事》节目因忙碌无法即时完稿，急得她痛哭失声，哭罢再挥泪上阵。"工作压力最大的时候，我会悲叹我实在顶不住了，"可事过之后，她照样笑容可掬地出现在观众面前。因为她一直在努力实现其"有中国人的地方，就有我"的理想。

小莉是个典型的"工作狂"，她始终认为"万般皆下品，唯有工作高"。往往一工作起来就六亲不认，母亲常抱怨小莉不回来，即使在台湾工作，有时也"三过家门而不入"，只能在飞机场上一个电话向母亲道别。有一段时间，她向公司请假，准备写自己的传记《足音》，在家深居简出，暂时放弃工作。本来认为日子很惬意的，但后来她终于因为与外界隔离而发愁，最后因没有去工作而闷得发慌。这终于敲碎了她一直嚷嚷不休工作辛苦要早些退休，回来享清福，或者嫁人后在家里相夫教子做少奶奶的美梦。因为她找到不得不工作的理由——烦闷。很快她取消假期回公司上班，她又开始生龙活虎起来。重新和同事们谈笑风生，恢复了生命和活力，又找到了真正的自我。因为她热爱工作，工作已经是她生命中的一部分。

虽然，小莉偏爱工作，但这绝不意味着她没有快乐和交友。她的最大快乐就是工作，每次在舞台上或舞台下，小莉都笑容满面，那不是虚假的奉迎的笑，那是发自小莉内心的快

乐。“快乐是不假外求的，我有一位朋友十分聪明，而更让我欣赏的是她对人生的坚强和积极乐观。”这是小莉的肺腑之言。也是她的人生哲学。她喜欢一句名言“昨日已成历史，明日还未可知。”此刻是上天的赐予，所以我们称它做现在（Present），活在当下是我奉行并努力实践的人生观。我们珍惜现在拥有的每一个 Present（又一个意思是礼物的意思，即上天赐予的礼物），因为它真的是上天的赐予。我的父母给了我热爱生命和欢乐的能力，或许您会看到 80 岁的我仍开怀大笑的模样，即使那时我已老掉了牙，但至少我知道我能成功地活过每一时刻。

这种乐观积极的人生哲学使得小莉战胜一个又一个困难和挑战，走向一个又一个胜利。

小莉不但积极地对待自己的工作和人生，同时也积极地对待自己的同事、朋友和领导。

在中外记者会上点名事件后，由于小莉身价倍增，开始流传“小莉现在让凤凰卫视在香港和大陆大为出名，有没有向公司要求升官加薪?”的谣言。她诚实地说：“没有”。一来她把成功归功于凤凰卫视全体同仁的努力；二来，因为这是她一贯的工作哲学；她说，她只会问“一份工作，是否做得开心？有没有成就感？有没有发挥空间?”所以，其他的什么，她真的是很少考虑。她工作时有一种“士为知己者死”的男儿豪情。所以她的老领导、台湾中华电视公司企划总经理黄先生说：“最令我印象深刻的是小莉豪爽的个性，乐于助人的态度，在争名夺利的电视圈子真是少见，也加强了我要培植她的信心。”“她功成名就之后，仍不改清纯本身，对人处事仍谦和有礼，毫无骄傲之色，真是难得。”

小莉自己也说，我之所以每天拼命地跑新闻，一来因为自

己的新闻病；二来是自己受重视，新闻部经理，采访组长，企划组长，他们对我工作的肯定，更使我不能让他们失望。

虽然，小莉的成功归功于其追求理想的乐观人生哲学和积极的为人处世的态度等内在因素，但也不可忽视，小莉的成功也不乏因为其有“漂亮”的脸蛋等外表形象。

凤凰卫视素以擅长“造星”著称，而造星首要工作，除了主持人本身应具有的内涵、素质、定位、形象外，荧屏宣传，定位包装也很重要。小莉加盟香港凤凰台，上班的第一天，编导看到她的第一句话不是说节目内容而是说：“小莉，我下午约好发型师先带您剪头发。”于是小莉由半长发变成新潮的适合做时事节目的主持人形象的“羽毛剪”。第二步是约好造型师，逛街买衣服，“我希望你从头到尾的造型都不同!”编导Candy对小莉说。果然，用“羽毛剪”的新发型和新包装而有一番新气象的吴小莉，一出现在她作华视记者时的老地盘——交通部时，引来一阵惊艳的欢呼声。以后，小莉的节目更受欢迎，小莉的形象不能不说是一个影响因素之一。人们想到小莉马上就想到她那靓丽的形象。

小莉自己也是很爱惜自己的脸蛋的，电视造就了小莉，小莉对电视感恩之余也痛恨异常，因为正是这个“电视”夺去了她的青春年华，由于必须频繁地化浓妆，“电视”也是破坏她美丽的容颜的凶手，是加速她老化的罪魁，说起这些，小莉咬牙切齿，相比起来，她对自己脸蛋的热爱可能更甚于对电视的热情。小莉强调自己并非工作狂，她有她的工作原则，如果工作破坏她的两件事，她就一定告诉自己停下来去休息，一是健康，二是美丽——美丽永远让道给工作。当然，美丽也是为了工作。在小莉心中，观众和听众是第一位的，只要观众和听众需要，有时就不得不加班加点，不得不浓妆上台，不得不无法

顾及自己的容貌，因为心中永远有着一个愿望。“希望有一天，我能够在自己开播的节目结束时，温馨地对她的观众说上一句：晚安，中国人，无论你在哪里。”此时此刻的吴小莉，已经把全世界的中国人假想成为她未来的观众了。

8
你是一个受人欢迎的女人吗？

走到哪里，吴小莉总会成为人们眼中的焦点。作为一个主持人，吴小莉受到了无数观众的欢迎。原因除了她那“小莉似的大笑”外，她个人身上的魅力恐怕是主要的。这不但是一个主持人的成功之处，也是吴小莉作为女人的成功之处。

你是一个受欢迎的女人吗？本测试将告诉你答案。

测试

1. 急忙赶路时，别人向你打招呼，你会停下脚步，认真回答他们吗？（　）

2. 你是否经常随便乱发表意见？（　）

3. 你喜欢独自进餐吗？（　）

4. 你喜欢阅读报上的社会新闻吗？（　）

5. 你是否觉得你的朋友都不如你？（　）

6. 你是不是爱向别人吐露个人的种种问题，找别人“诉苦”？（　）

7. 你常向别人借钱吗？（　）

8. 你和别人出去玩，是不是一定要大家平均分摊费用？（　）

9. 有时你会与朋友谈论一些他们不感兴趣的话题，只因

为对这些话题你很有兴趣。是这样吗？（ ）

10. 打公用电话时你总是说个没完，让其他人在一旁等着着急吗？（ ）

11. 你乐意把自己喜欢的画片挂在办公室墙中间吗？（ ）

12. 告诉别人某件事时，你是否喜欢独占谈话话题，并且把细枝末节都说得很清楚？（ ）

13. 你会很大方地花钱招待朋友吗？（ ）

14. 你认为自己说话直率是对的吗？（ ）

15. 你跟朋友时，是否常让别人等你？（ ）

16. 你是否经常发现朋友的短处，要求她们照你认为好的方法去努力？（ ）

17. 你发自内心地喜欢所有的孩子吗？（ ）

18. 你喜欢拿别人开玩笑，丝毫不顾及别人的感受吗？（ ）

19. 在打牌时，你喜欢把牌散开再合起来并不停地反复吗？（ ）

20. 你认为中年人谈恋爱是荒唐可笑的吗？（ ）

21. 让你确实很讨厌的人超过 10 个了吗？（ ）

22. 不到每个人都疲倦至极，你就不会告辞吗？（ ）

23. 你讲话是不是常常用“坏透了”等一类语气强烈的字眼？（ ）

24. 电话接线员和商品推销员会惹你生气吗？（ ）

25. 你讲的故事总是又长又复杂，别人得有耐心才听得进去吗？（ ）

26. 你爱好艺术和运动，别人不喜欢，你是不是觉得他面目可憎、言语无味？（ ）

27. 你言而无信吗？（ ）

28．你是不是常常当面指责家里的人、好朋友或同事？（ ）

29．你遇到不如意的事，是否精神沮丧、牢骚满腹？（ ）

30．当你的朋友成功的时候，你是不是真的替他高兴？（ ）

31．你喜欢跟人聊天吗？（ ）

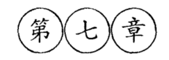
32．你坚持要朋友阅读你认为值得一读的书籍吗？（ ）

解说：

把你选择的答案和标准答案比较一下，彼此相同，就得1分。得分越多，表示你越受人欢迎。最高分是32分。但是，即使你的分数不到32分，你也不要认为自己不受欢迎。只要有21分，你就是一个很讨人喜欢的人。

1．否	2．否	3．否	4．是
5．否	6．是	7．否	8．否
9．否	10．否	11．否	12．否
13．是	14．否	15．否	16．否
17．是	18．否	19．否	20．否
21．否	22．否	23．否	24．否
25．否	26．否	27．否	28．否
29．否	30．是	31．是	32．否





吴士宏

从小护士到打工皇后

这是一个普通的人孜孜奋斗的故事。当这个时代的女人常常以美色作为成就事业的资本时，这个女人的成功为我们打开了另一扇窗户……

一个女人，是完全可以借个人努力超越男人，获得成功的。

在中国信息产业界，这个女人创下了无数个第一：

她是第一个成为跨国信息产业中中国区总经理的内地人；她是惟一一个在如此高位上的女性；她是惟一一个只有初中文凭和成人自考英语大专文凭的总经理。在中国经理人中，她被尊称为“打工女皇”……

吴士宏不像别的成功女性，她看上去更像我们身边任何一个平凡的女人，她也曾十分自卑，也曾苦恼过，但她一直不断地奋斗，在成功之路上永远有着一颗充满激情的心。这是一个自强不息，喜欢造势，丝毫不掩饰自己出人头地愿望的女人；一个来自社会底层、学历平平却凭智慧的头脑打拼，在男人世界中搏出一方天地的女人。这一个女人，可以说是中国当今无数普通女性的榜样。因为她的经历告诉我们：任何一个女人，只要努力，都是可以获得成功的。

吴士宏档案

吴士宏：TCL集团副总裁。

生于北京，1974年于北京师大一附中初中毕业。

1974年虽考得高分而因父母“政治问题”终辍学业，次年被分配至北京宣武区椿树医院做护士，直至1985年5月以成人高等教育自学考试英语大专学历考入北京市外国企业服务总公司，1985年7月1日作为外企服务公司外派员工进入IBM北京代表处做勤务工作。

1986年争取到IBM专业学员入门考试机会并通过，于当年7月1日成为专业学员；1987年5月培训期满，转为销售代表，负责中国远洋运输总公司及中国民航等大客户销售；1993年1月被提升为销售经理；同年底调到香港（当时IBM中国的总部）做中国市场战略研究；

1994年6月调到广州任华南地区市场经理；

1995年任IBM华南分公司总经理；

1997年2月调回北京总部，独立进行三个月战略研究，课题为“IBM在中国市场的电子商务战略”；

1997年5月接任IBM中国经销渠道总经理；

1998年2月受聘微软中国公司总经理；

1999年8月从微软辞职；

1999年10月出版《逆风飞扬》中有近半篇幅约8万字阐述个人的职业人成长经验和作为职业经理的管理心得。

1999年12月1日加入TCL集团有限公司，任TCL集团常务董事副总裁，TCL信息产业（集团）有限公司总经理。

1
做一个大写的女人

吴士宏从小就不是人们眼中好看的女孩，她自己也坚信自己长得不好，为此常抱怨爸妈为什么不把她生成男的，因为男孩子长得好看不好看无所谓，而女孩子，那就不一样了。怎么办呢？

办法总是有的——后来的生活经验这样告诉她。好在人人都有长项，她自以为的长项首先是聪明，因为家长老师都这么说，于是她拼命考第一，考第一的效果还不够时，就第一个交卷。于是，考第一和第一个交卷成了她小时候的标识。学习好当然是重要的平衡力量，但还不够。于是她淘气，带着男孩子淘气。她胆子大，反正不是漂亮女孩儿，胆子尽可以无穷地往上大。率领一群男孩子上房时，别人都是猫着腰在斜坡的房顶爬，她则是八字脚地直立行走，牛！

后来大一点，开始打球，她成了校篮球队员。篮球队的孩子可以学习不好，但一旦学习也好那可就出彩儿了，于是她拥有了一份秘密的骄傲。至于众女瞩目的少年篮球队长和她、而不是和某个美少女偷偷恋爱，那可是不由人的事了。恋爱没让她觉得自己漂亮假小子的架势是愣练出来的，骨子里依旧是少女的纯情。写作是最好的抒发，于是开始写“自传体长诗”，想入非非，运于笔端。若不是被妈妈发现，也许会就势写下去

了，小时候她最想当的竟然是——作家。“好像没向往过千别的。”许多朋友奇怪她平时既不写日记、也不写散文随感什么的，几乎是一出手就写出了《逆风飞扬》，不可思议，其实根子是老早扎下的，如今不过是还愿罢了。妈妈截获了笔墨，却截获不了女儿心中滋长的情愫。

后来不是美少女的她又爱上了一个大她十几岁的男人，他的成熟和呵护令她痴迷，她当真入了境，并完全放弃了考学的机会，当然，那时的机会对她而言太容易，也没觉得叫机会。人们说，恋爱中的女人最美。而他却让她感觉自己又笨又丑又没用。说着，她自己也笑。这时候的她，完全可能展开另一样的生活轨迹：相夫教子，加一点浪漫幻想——自传体长诗里就是这么设计好的。

本来，就那么成长下来，一个活泼泼的生命总有点可取之处。不幸的是，一场糊里糊涂的大病从天而降，剥夺了一切。那时候，她是北京椿树医院的一个小护士。整整 4 年，对她来说是一片死寂，躺在病床上，三次报病危。如果还依稀记得什么，就是医生们在她病床前的争执：一派说是白血病，一派说是再生障碍性贫血，再一少数派说“是骨髓瘤!”然后就是无数复杂的医学名词来来去去，她似乎听见，又似乎于己无关，因为不论哪一派获胜，她都是一个死字。

她的脸部因为激素作用而臃肿，头发掉光了，仿佛一具行尸走肉，哪里是姑娘。捡了条命就万幸了，哪记得自己是女人。有一天，她感觉到了血液的勃动，她相信病魔已离开了她的身体。血液检验证明了这个小护士的感觉。她出院了。

出院后，她还是椿树医院的小护士，但不再是原来的那个了。每天遇到病人，她都觉得病长在自己身上。她知道自己再也不会有职业的冷静了。她必须离开这里，到健康人的世界

中，否则她忍受不了为每一个病人哭泣的折磨。再说，她穷怕了。30 块钱一个月的日子，她不想再过了。

这场使吴士宏身心倍受折磨的病，让她恍若隔世。她突然觉得：自己的生命只有重新开始。也许就是从那时开始，吴士宏开始萌发了那么一点点野心：做一个大写的人。

2
从小护士到高级女白领

可是，不想当护士，又能当什么呢？病中一日，世上千年。世道变了，任何工作，都需要文凭，至少是专科。4年时间用在生病上，就算考上大学，没了工资还得自负生活费，太离谱了。自学是唯一的可能。时间少，她选了科目最少的英文；书，可以借一部分，要买的只有许国璋英语，共4册；要省钱，可以听收音机，比灵格风之类的便宜多了。从此，开始拼命。反正命是白捡的，有什么吝惜的呢？

一天24小时：她竟挤出10小时的时间用在学习上，够本了。这个阶段，唯一想到自己是个女人的，就是不时拉拉新长出来的头发看是不是结实。从此，她再没剪短过头发，那是她证明自己是个女子的线索。快拿到文凭了，下一步是换个“好”工作。好工作的惟一标准就是挣钱多。

许多年后，她说：“今天我的理想是把优秀的外国企业做成中国的，或者把优秀的中国企业做到国际上去，那时候，打死我也想不出来。当时我的理想太‘低级’，就想多挣点钱。”《北京晚报》上的一条外企服务公司的招聘广告成了她的敲门砖。当时，她随手拿了张处方纸写了第一封求职信。她说自己现在是个护士，学了所有成人高考专科的课程，文凭虽然还没拿到，但只是因为人家考期没到，不是她拿不到，希望破格让

她考，照片是惟一的一张，以后还用得着，如果不让她考，希望把照片赐还……大约是这张从工作证上揭下来用酒精绵擦掉了印痕的照片帮了她，她得到了考试机会，从此也没再写过求职信了。14 年前被分到 IBM 的时候，IBM（中国）只有两个本地中国人，一个是司机，一个就是她，打杂的她。

当时，在吴士宏眼中，长城饭店是个多么辉煌的地方啊，让人走到眼前就气短，玻璃转门转来转去的让人晕眩，来来去去的外国人和高级中国人个个气宇轩昂，而她狠心置办的深蓝化纤裤子却总让自己泄气。可是，一个月能拿 200 块呢！她立即喜欢上了 IBM。在这时，她开始了“一仆多主”的活法，差不多每个人都是她的老板。她天天一路小跑地干都未必保得住这份工。于是她琢磨出后来学名叫做“Priorty Time Management”（优先时间管理法）的工作方法。然后，还可以趁下班时间摸摸人家的电脑——她没敢把自己当成这儿的主人。

在 IBM 工作的最早的日子里，吴士宏扮演的是一个卑微的角色，沏茶倒水，打扫卫生，完全是脑袋以下肢体的劳作。她曾感到非常自卑，连触摸心目中的高科技象征的传真机都是一种奢望，她仅仅为身处这个安全而又解决温饱的环境而感宽慰。

然而这种内心的平衡很快被打破了，有一次她推着平板车买办公用品回来，被门卫拦在大楼门口，故意要检查她的外企工作证。她没有证件，于是僵持在门口，进进出出的人们投来的都是异样的眼光，这时的她内心里充满了屈辱，但却无法宣泄，于是，她暗暗发誓：“这种日子不会久的，绝不允许别人把我拦在任何门外。”

还有一件事重创过吴士宏敏感的心，有个香港女职员，资格很老，她动辄驱使别人替她做事，吴士宏自然成了她驱使的

对象。有天她满脸阴云，冲她过来："Juliet（吴士宏的英文名），如果你要想喝咖啡请告诉我！"吴士宏惊诧之余满头雾水，不知所云，她劈脸喊到："如果你要喝我的咖啡，麻烦你每次把盖子盖好！"吴士宏恍然大悟，她把她当作经常偷喝她咖啡的毛贼了，这简直就是人格的污辱，吴士宏顿时浑身颤栗。像头愤怒的狮子，把内心的压抑彻底地爆发了出来。事后吴士宏对自己说：有朝一日，我要有能力去管理公司里的任何人，无论是外国人还是香港人。

几次屈辱的经历使她再不能忍受低微的命运。她开始偷偷地寻找机会。她去找苏珊，IBM 高级员工中她唯一敢去说话的人，一个优雅和善的美国人。苏珊给了她理解，以及参加考试的机会。她居然考过了！她成了不可思议的"助理工程师"。而苏珊，则是一如既往地优雅和善，并说，"不用谢我，是你自己做到的，我相信。"苏珊是个非凡的女人，她发现了这个死过几回的中国姑娘身上的火力，她管它叫"Desperate Passion"（绝望的、不顾一切的激情）。这种绝望的激情成为吴士宏特殊的能量源。吴士宏对 IBM 有一种深情，因为在 IBM，她从蓝领勤务成长为高级白领、高级职业经理人。是 IBM 教会她正视他人的视线，而正是这种"目光接触"使她重建自信。

吴士宏说：自卑可以像一座大山把人压倒而让你永远沉默，也可以像推进器产生强大的动力。我想着要改变现状，把自我从最底处带领出来。在 IBM，她每天比别人多花 6 个小时用于工作和学习，于是在 IBM 终于成为"白领"的吴士宏以接受培训的机会开始了她的职业生涯。这时候的她终于有了发自真心的笑，贪婪地学习。她从"助理工程师"转成了"助理市场代表"，尽管在当时的公司里，"做销售的"形象远远比

不上“搞技术的”。不过没什么，她从来就不是能占尽风头的姑娘。

后来的事实不断证明，她选择“做销售”是多么的正确。因为销售面对的首先是人。而她对人群特别敏感，对他人的喜怒哀乐有敏锐的反应。这使她更容易洞察别人的需要，做销售无疑是顺乎天性。5年销售员的生涯，她证明了自己。不仅如此，她还开始有了事业伙伴，有了客户和朋友，有了自信。在总结自己做销售的经验时，她说：推销，先要推销自己，不能只靠说，要靠真练，要靠为人！因此，她的销售业绩没有成为令客户后悔的来源，相反，客户成了她的朋友。这时的吴士宏终于从这一时期的照片中开始看到她堪称“美丽”的形象。说她好看的也是一个美国女人，是她在IBM的“老板”之一。她看着她，直截了当地告诉她：“Juliet，You’ re very pretty（你很好看）。”她愣住了，从此，她开始学习欣赏自己，开始喜欢自己的样子。这喜欢，真是来之不易，克服了多少年积淀下来的自卑。现在，她常常会穿很少女人才敢穿的大红大黄的衣裳。她穿了的确响亮，好看、压得住，正匹配她浓重的眼睛、蓬松的长发、浑圆的曲线和强烈的性情。她现在可以完全不介意在人群中抢眼，她喜欢。

吴士宏说：我第一个做了业务代表。接着，同样的付出又使我第一批成为本土的经理，然后又成为第一批去美国本部作战略研究的人。最后，我又第一个成为IBM华南区的总经理。这就是多付出的回报。

今天，吴士宏应聘到IBM的故事已经成为了一个广为流传的求职故事，原因就是：

吴士宏初进IBM时的身份是北京椿树医院的一名小护士，“最高学历”是自学英语大专文凭。按理说，这样的条件进

IBM成功的几率微乎其微。但吴士宏在面试时的一番精彩问答，赢得了面试官的青睐，从而当场拍板被获录用。

在应聘时，经理问："你知道IBM是一家怎样的公司吗?""很抱歉，我不清楚。""那你怎么知道你有资格来这儿工作?""你不用我，又怎么知道我有没有资格?"接着吴士宏用英语说，她以前的同事和领导都相信她有能力做更多的事。她还说，她通过英语大专自学考试就是能力的证明，如果给她机会，她会证实她的能力和资格的。就这样，她被当场告知：下周一来上班。此后，吴士宏因业绩突出不断晋升，从职员做到中国华南分公司总经理，1997年升任IBM公司中国销售渠道总经理。

这在常人眼里，是不可想象的，其传奇色彩成为一个典型的以能力取胜，招聘条件巧回旋的案例。在这次求职成功的背后，吴士宏还曾向人透露过这样一件事情：

两轮的笔试和一次口试，我都顺利地滤过了严密的网眼。最后主考官问我会不会打字，我条件反射地说：会!

"那么你一分钟能打多少?"

"您的要求是多少?"

主考官说了一个标准，我马上承诺说我可以。因为我环视四周，发觉考场里没有一台打字机，果然，主考官说下次录取时再加试打字。

实际上我从未摸过打字机。面试结束，我飞似地跑回去，向亲友借了170元买了一台打字机，没日没夜地敲打了一星期，双手疲乏得连吃饭都拿不住筷子，我竟奇迹般地敲出了专业打字员的水平，以后好几个月我才还清了这笔不少的债务，而IBM公司却一直没有考我的打字功夫。

吴士宏就这样成了这家世界著名企业的一个最普通的员工。

3
女人没有“野心”成不了大事

1992年底到1993年初，吴士宏经历了她职业生涯中的又一个转折。

当时IBM在成立独资分公司，相应的中国员工也就从外企服务公司雇员变成了外资独资企业的直接雇员，原先个人升迁方面的一些障碍也开始消解。在此之前，应聘外企的本地雇员是不可能成为经理的，现在突然开启了有一线机会的天窗，吴士宏突然意识到，在原来本地雇员的这一群人中间，她已经走得稍稍靠前了一些。从那时开始，她也开始有了所谓对事业的意识，萌发了一点“野心”。

现在的吴士宏看来，那时只是一点小小的野心，心里只是在想：哎呀！我要是哪一天成为经理，那将是如何不得了！而且那时，吴士宏只能把这种野心和梦想藏起来，不敢跟别人说，怕说出来做不到，让人笑话。

1997年，吴士宏在广州任IBM华南区总经理，管理一个拥有200多人的公司，需要关心的不只是某一个部门的销售业绩，而是从人事到财务等等所有的事务，而且必须能洞察市场的机会和发展趋势，而要把握这类问题，她当时也感到很吃力，这促使她开始非常认真地去看一些市场分析方面的著述。

当时令吴士宏自己也感到很可笑的一点是，很多年来她一

直以为 Sales（销售）和 Marketing（营销）差不多是一回事，尽管当时，多数国人也都闹不清它们之间的区别，直到后来才真正了解了什么是真正的 Marketing。

为了弥补自己在理论方面的不足，她尽量看书学习，学东西越多，看的书越多，就越想去系统化地考虑问题，疑惑也就越多，读书的愿望也就愈加强烈。直到终于有一天，吴士宏决定从广州回来，准备“淡出”——想放下现在所做的事情去上学，学点东西回来，为那些现在好像做不明白、想不清楚的事情来做答解疑。

1997 年初，当吴士宏回到北京 IBM 总部时，许多朋友都困惑不解：偌大的“南天王”不做，却还要读什么书（当时吴士宏准备到美国学习一段时间）？在公司里，昔日追随“南天王”的亲热也化为寒蝉，甚至有人和她擦肩而过也视若无人。这种事如果发生在昔日，吴士宏肯定又要愤怒了。然而现在她却可以轻松地去面对。她已经能够平衡自己的内心。她确实想修整一下，去美国攻读 MBA 高级研修班，这已不是为拿文凭争口气的心态，而是希望养精蓄锐向更高的目标出击。

当吴士宏收到美国的机票，准备 8 月 15 日的开学之时，父母亲的双双大病使她在事业与亲情间经受了一次重大考验。她每天奔走在两个医院，往返于城市与郊区，而风烛残年的父母却没有很快康复的迹象。

她非常想出去读书，甚至有次心头闪出这样的念头：难道你们就不能晚两个月生病吗？

吴士宏被自己的闪念吓了一跳。

我一直以为自己是个好人，当事业与亲情交锋之时，我竟然想推卸责任，难道我是在想，两个月后，我已经在美国了，

你们再病我也可以不管了。是这样吗？我竟沦落为这类人了吗？好人是成功的基本条件。当时父亲已在弥留之际，母亲得了老年痴呆症。终于，我决定留下来，埋葬自己的梦想，每天陪伴着父母。

在父亲最后的生命时光里，尽管他已不能启口说话，但吴士宏却一直能够与他交流。吴士宏身边的人都不相信，他们认为她是由于伤心过度精神出了问题。然而她却知道父亲一直在挽留她。这是心与心、灵与灵之间的默默传递。后来她才明白父亲的苦心，他在冥冥中留住她，是想为她展示一片新的人生霞光。

1998年2月5日，经历了5个多月的双向选择，吴士宏把签字协议传真到微软公司总部的时候，她才如梦初醒地发现，原来父亲要她留下做更大的事，这正是她想做的事啊！

吴士宏在微软公司的上司对她说：你就是为微软生的。微软公司虚席以待。

而在她的自传中，吴士宏也这样写道：

"微软（中国）公司总经理"这一职位为我等了将近半年。而我选择微软，是因为它正迎合了我的梦想：要么把中国公司做到国际上去，要么把国际公司做到中国来。微软恰恰把执掌中国业务的金印托付给了我。同时，微软公司那种生生不息的创新拼搏精神、浓厚的危机感和我的个性也有某种深层的契合吧。

人没有野心终不能成大事。微软和中国给了我广阔的天空，我又想张开羽翎，让风声在耳边回响，再次超越自我，去迎接绚丽的梦想：

把微软（中国）做成“中国的软件企业”，为中国软件业写下丰盛的一页。

4
一个女管理者的蜕变之痛

在IBM，吴士宏只是一个行政人员，而到微软之后，吴士成了一个真正的管理者，从一个行政人员做起，一步步成长为一个管理者，吴士宏经历的这一过程并不顺利。很长时间她都脱不开自己身体力行的做事方法，不能将之进行系统化、理论化，经常变成了这样一种模式："我干脆做给你看"，但真要这样做，一个人又能做给多少人看？如果总是停留在师傅带徒弟式的这种言传身教的模式，很难做得高，做得大。所以必须很痛苦的转变：必须学会听别人讲，学会问有意义的问题，学会系统的、抽象的分析和判断，学会信任人，并且学会给团队以鼓励和信心，帮助他们思考问题，这需要从一个战士、一个超级销售人员的身份中超脱出来，要经历一番痛苦的蜕变，甚至是对自己性格的扭转。

到微软之后，作为经理人的吴士宏经历了第二次痛苦的挣扎和转变，她同时面临着三大挑战。第一当然是履行总经理之责，全面做好业绩。第二，她必须尽可能快地了解这家公司，了解它的人和产品，它对她来说是一片陌生（她可是从来没有做过软件！）第三个挑战是这里的人会不会接受她，这家公司能不能接受她。开始时吴士宏小心翼翼，甚至有些矫枉过正，想完全丢弃了自己原先的风格而全心适应微软，在做每件事情

时或发表见解时，她会先提问自己一句：我这样做是不是太IBM了？她当时真想把自己全部打碎、抹掉，尽可能以开放的心态去吸收，希望他们尽快接受我，也希望自己能尽快学会。

现在吴士宏想起来，觉得那样做有些太不自然了，不是了本色的我。

今天或是将来，我身上依旧会有IBM那么多年的培训、教育和文化沉淀的烙印。而不论IBM十多年的熏陶多么厚重，也没有改变我作为独立的人的个性，而现在换了一家公司，也没有必要来改变我作为一个人的很多特色。患得患失、担心微软和微软人不能接受我，使得我谨小慎微，外表尽量做得自然，实际上是极不自然，相当程度上妨碍了我的手脚，扭曲了我的风格，影响了我正确判断，决断的能力。也阻碍了我以微软DrillDown（刨根究底）的风格去做事，去了解每一个领域。我期望一种平缓、平和的过渡。我小心温和行事，花去了近5个月的时间，到后来的全公司大会气氛热烈，是个“胜利的，成功的大会”，我心里有一种由衷的欣慰：看，和平过渡完成了！

不久，感觉就不那么好了。内部和外部的挑战接踵而来，逼着我痛苦的思考，逼着我快速地行动起来，真正的开始drilldown，drilldown到每一个关键的业务领域，包括经理层的调整，重组。公司在发展的过程中，尤其是像微软这样的公司，领导的个性、风格有着异乎寻常的重要，因为这种企业的文化需要甚至鼓励这一点，微软既然挑选了我，也应该能接受我的作风，我决定回到我自己，回到我雷厉风行的作风。一个接一个地去解决难题。在最困难的一些时刻，连我自己也真的

不知道下一步还能不能走下去。现在回想，每一个月，每一个季度地走过来，真不容易！到今天，我感到自己最大的成就是有了一个优秀的管理团队，他们来自五湖四海，不同的经历，不同的性格，都能很快投入战斗，既能冲锋，也懂管理。他们个个优秀，而更难得的是，这些优秀的人真正集成了一个团队。

上层比较稳固之后，我就开始花更多的时间思考如何给所有的微软中国的员工更多的机会，使大家都能成长。

以前我管得多，带得多，现在则需要“理”（理解的理）得多。以前我的管理风格很硬朗，有时也很婆婆妈妈，那种管理风格说是像家长可能太老，说是像孩子头有时又非常厉害，也许更有点像管家或者领队。现在我所要做的是要尽可能支持和放权给我的经理团队这一群精英人物。他们绝对能担得起，关键是我必须去实现我自己的“职能转变”了，比如我在想一些问题时，在想的过程中让大家去理解，能够吸收大家的智慧。这些说起来很理论，但我确确实实在经历着这一转变过程。在微软人的才气都很好，也有偏才和怪才，经理要能有效地鼓励他们迸发出火花和灵感，这时理解的理字就更重要了，即所谓的因势利导。

在吴士宏看来，IBM 是一家追求完美的公司，它有很多的 Processes（就是管理程序），往往喜欢把事情尽可能划成较小的、精密的格子，有时会给人很闷的感觉，但 IBM 有着非常深邃悠远的企业文化，强调尊重个人和追求完美，这也给冷冰冰的 Processes 上面加上了温情的吸引力。

而微软则是一家追求精彩的公司，鼓励智慧和火花，人治成份相对较重。当然微软也有一个非常严密的管理系统，它的

所有的分支，功能都是连续在一个“数字神经系统”之上，吴士宏认为，自己以前脾气很坏，多年来一直将自己置身于几近于绷断的紧张压力有直接关系，所幸无论是 IBM 还是微软，她都能遇到这样的一群好人，在她心力憔悴时会扶持着她，给予充分的理解。

吴士宏说：“我从内心里感谢他们。一家公司的文化是强调个人英雄，还是激励群体的 Team Work，对于每个人的发展可能有非常不同的影响和结局。”

进微软之后，在吴士宏身上发生的另外一个有趣的变化就是她所经历的对数字由厌恶到喜爱的这一过程。

以前吴士宏很怕数学，小时候听老人讲爱吃鱼籽数不清数，她却特别爱吃鱼籽。而微软的管理风格是凡事用数字去衡量，对成为她过去的 14 个月在管理风格上脱胎换骨的一部分。微软在做年中总结和年底总结时，都是厚厚的几十页的数字表格，吴士宏第一次看时犯晕，第二次强迫自己看还是看不明白，一遍遍地坚持看到后来，她开始出现生理反应：恶心。

原先吴士宏睡觉前惟一属于自己的一点时间都是用来看闲书，那时为了克服这种恶心，她就把熄灯前的这点时间用来躺在床上对着这些数字表格，反正也看不进去，她就这样一页一页地翻过来，翻过去，一边劝说自己别恶心别恶心。一个多月折腾下来，那些数字突然变得鲜活起来，她终于懂了，最后可以用这些数字向微软总裁 Steve Ballmer 和微软的 10 多个高级官员解释出中国的市场，解释出渠道政策，销售策略，市场战略等等。

对吴士宏来说，这一次蜕变既是痛苦的，也是喜悦的。的确，作为一个女人，她太不容易了，在她的身上，相信广大的女性管理者也能学到许多。

5
数字红颜离开微软

1999年6月18日，微软中国公司突然宣布，吴士宏出于个人原因决定辞去总经理职务，对于背后的真实原因，微软公司和吴士宏个人都讳莫如深，未作进一步说明，显然这中间双方都心照不宣，作友好摊牌而分手。

“我希望我的离职会给微软中国一个小小的刺激，这一小小的刺激能够促使它反省自己在中国的策略。”

吴士宏可能希望自己像一个战败的英雄一样离开微软。

根据微软公布上一财年的报告来看，1998年微软在全世界的销售总额达到了145亿美元，而据悉在中国实现的销售额才3000多万美元，还不到总额的1%。

有人问吴士宏，微软中国是不是“早就应该反省它在中国的策略”，吴士宏表示认同。就PC在中国的保有量而言，现有的销售额实在有些与微软形象不太相称，而仅仅把这归罪于国内的盗版问题就未免过于简单，况且就是对待盗版也有一个如何对待的问题，是一味地纵容迁就还是纯粹的大棒棒杀政策；是纯粹依赖政府去杜绝还是形成策略联盟来推动全社会对知识产权的正确认识，这些都是微软中国需要认真思考的问题。

吴士宏认为，微软的这种反省已经表现在微软近年来推行

的一些积极的市场战略上，如进一步改善与中国政府乃至地方政府的关系、发展微软与本地的合作伙伴的合作共同推动国内软件产业发展，加大在教育、社会的投资和投入等等，而且在这些方面，微软的投资和动作力度将继续加大。

吴士宏认为，微软因其操作系统过程过于强大而受到敌视这样的情况“不应该发生在中国”，因为“微软在与中国 IT 伙伴之间应有着天然的合作关系和共同的利益基础”。吴士宏认为，问题还是出在沟通上。

然而，正当吴士宏开始她雄心勃勃的形象重塑计划时，老天显然不帮忙，5 月里发生的两件突发事件显然加剧了她与微软高层的矛盾，也使吴士宏更进一步开始反省自己的选择。尽管在《逆风飞扬》一书中，吴士宏列举了她为什么离开微软的四个理由（微软在中国不公正的价格策略、反盗版的策略和具体方式不符合国情、微软在中国组织架构的多个窗口导致形象混乱而产生信任危机和她作为总经理没有被充分地授权），但显然，微软在中国的信任危机是导致双方摊牌的最大原因。有人认为，对于微软中国形象方面的信任危机，吴士宏作为总经理有不可推卸的责任，但吴士宏显然把这一点归咎于微软在中国的战略失误。

可惜最后微软和吴士宏似乎都对对方失去了耐性和信心。吴士宏后来说，就她的刚烈性格而言，当时除了离开，她别无选择。

吴士宏离开了微软（中国），是一种很无奈的撤出，或者说是愤然出走，尽管大家都尽量地照顾了对方的面子，但在不久后出版的《逆风飞扬》一书中，吴士宏还是当仁不让地举起民族主义的大旗，对微软颇有微词。另一方面的微软似乎更为大气一点，对于吴士宏的说法，未予理睬。

热闹了一阵之后，对于未来，吴士宏充满了自信。尽管不太喜欢“女强人”这样的称呼，她似乎认同自己为“女人+职业人=另类”的说法。

在职业经理人中她最佩服的是CE的总裁韦尔奇，而且非常信仰他说过的一句话，即好的企业领导人一定要充满人格魅力。

“不是一个中庸、保守、思虑周密的政策发音器，而必须有些许狂人形象。”

但也有人指出，吴士宏选择TCL并非坦途，不仅是因为从家电企业转向IT业即使在世界范围内这样的成功例子也不多，更重要的是，吴士宏成长于一种极富包容性的文化中，而且习惯了在逆风中飞，不知在TCL这样的国有企业中能否找到自己的天空。

路还很长，相信吴士宏这个以“另类”自诩的人会认真，执著地飞下去。

6
吴士宏的 TCL 之旅

1999 年 10 月 11 日，对于吴士宏来说也许是等待已久的一天。下午在凯宾斯基饭店，各路媒体记者云集，TCL 在这里举行了隆重的新闻发布会，欢迎吴士宏加盟 TCL。吴士宏幸运地被国内著名的家电企业 TCL 看中，并许以重任——TCL 集团常务董事、副总裁、TCL 信息产业集团公司总裁。

吴士宏永远是优秀的，她善于领导，同时还善于总结与分析，从而找出相应的路径，吴士宏开始在民族产业大展宏图。

在别人眼中，从 IBM 到微软，再到 TCL，吴士宏的成功的确太快了。

但吴士宏却从不认为自己很快地获得了成功，十几年真的不算短。她的经验是在做每一件事时要全心投入，全神贯注，不能一边做事时，一边总在分神观察周围有什么别的机会；每做一件事情，都应该有一个短期的目标：在这个位置上她至少该做到什么程度。做到后才会抬起头来向远处看看。如果一直三心二意寻找捷径、机会，你会发现在每一个你想要的机会面前，你都没有比别人特别强的地方，惟一缩短这一进程的办法就是你要加倍努力。到 TCL 之后，吴士宏感到这一点更显重要。她认为，今天在 IT 行业的一群人都非常聪明，余下的就是看谁刻苦、谁更执著了。

国内的一些家电企业都在向互联网靠拢，有人在做手机、PC，有的人为了提高工作效率在做行业 BtoB 电子商务平台，吴士宏的方向是“缔造中国信息家庭的新生活”，要为每一个中国家庭提供全方位的信息产品及服务，使每个家庭与互联网紧密结合。吴士宏的目标与他们不同。首先，她想，一个战略能帮助企业成功就是好的战略。至于她自己，是要从以产品为中心，以市场为导向变成以最基层最终端的消费者、花钱的单元——家庭为中心，进入到家庭的生活方式中，但没有离开家电这个基础。从单独以产品为中心，变成以最终用户和家庭为中心，这是她想与别人战略不同的地方。所以不再单独分析各个产品的份额、市场空间、价位和技术走势，而是换一个角度，把偌大的世界里的一个个产品挑出来，再找到其作为家庭世界的中心的地位，这是不是听起来有点狂妄？其实，TCL 一直在这里面奋斗着，有这个基础。他们的所有产品都有一个共享的资源，那就是 TCL 的品牌，但大家对 TCL 的认识基本上都是在家电。所以各个产品以自我为中心，在那个产品区间那个市场里和所有最强的对手在竞争，各自为战。相互没有联系，也就不能互相支持成更大的“势”；想联系起来就要凭信息、网络化和终端家庭的实现，在家庭里、在小区里形成气候。但不能硬性结合，一夜之间把所有产品销售部组合在一起。要让专业的卖彩电的学会卖电脑，吴士宏的战略是全方位的资源整合，这也是最大的挑战。

另外一个挑战就是如何做信息增值服务，信息摸不着看不见，如何让信息和实实在在的产品配合起来形成增值，这是原来 TCL 从来没做过的，当仁不让。吴士宏就认为自己要去主导它的实施，“别人已经做得很好，我就和别人结合。寻找结合这是一个很痛苦的过程。”

吴士宏的整体战略是有道理的，但有点遥远的感觉，家电也好，计算机也好，中国都是跟在美国或世界潮流的后面，TCL最新推出的HiD，把彩电与显示器合一，似乎有了自己的想法，问题是如何让其企业认知这种标准并跟进，那才是真正的突破。

技术、产品从大的方面讲还是跟随国际的，吴士宏自称她不会为了标准而去做什么新的标准。作为突破点的HiD，是从显示器部分，这是很困难的一部分，但吴士宏有了相当的积累，所以选择自己能做的事，别人很容易可以做，一起形成一个新的市场。

“如果一个单独的HiD的显示器，谁都不连的话，就不是一个电视；但我们如果有了一整套的东西，和很多合作伙伴一起来做，它就会有生命力，不但包含了一个最好的电视，还能显示各种讯号各种信息资源。袁信成副总裁有一个精辟的比喻，广东煲的汤很好喝，煲汤要用水，但汤不是水，HiD包括最好的高清晰彩电，但不是彩电，已经变成通用的显示器了。我觉得在日本、美国已经没有这种机会了，在那里信息家电和个人计算机的应用已经充分普及，看不到HiD的发展空间。但看一看中国的两亿家庭的家电和计算机的普及状况，空间真的很大，我们没有好高骛远，而是出于对中国的消费市场的一个深层的理解。”

TCL的“天地人家，伙伴天下”计划是以TCL的ejiajia网站作为信息家电提供增值服务的平台，并促进TCL产品销售电子化和信息化，达到全线互联网接入终端设备服务于最广泛的中国人和中国家庭。实现“信息家庭新生活”，核心是基于互联网的电子商务和信息增值服务。但在中国，信息化的基础还是十分欠缺的，理想与现实间的差距吴士宏如何来弥补？

吴士宏跟别人不同的是她一定要与TCL的全线产品牢牢的配合，或者牢牢地抓住从他们的母体资源中生出来的数百万、上千万的用户，这是别人没有的资源，一边是吴士宏有自己的产品可以卖，当增值的信息服务落在具体的产品上时，可以自然地结合、水到渠成。举个例子，买电视时，填保修卡，相关的信息就被录入了，比如职业、需求等，然后就可以通过互联网去实现对客户的个性化服务。她能够想清楚的，一是牢牢地配合自己的主业；二是每一步都看看，有没有人走过，成败与否，为什么败？顺着自己的家电主业这条线往前走，这是吴士宏必须牢牢依靠的基础。然后以ejiajia做为先锋，把增值的东西实现在家庭里。吴士宏在精雕细刻很实的模式，愈往后，速度就会加快，实现可以推广的模式。

电子商务的情况从全国范围看是很不完备的，但如果具体到一个区域，就非常地可控了，像上海、北京等城市的物流系统已经相当发达。如果吴士宏非要打通所有今天没有的环节，这是一种选择，很多人都在做，挺痛苦的，还没有人做成；或者说吴士宏自己本来就有很好的基础，这个区域可控的部分有很好的基础，吴士宏一算，假如原来9个环节，吴士宏省了5个，省下来的都是扎扎实实的利润。这就是他们要做得有中国特色的、有TCL特色的、现实有效的电子的模式。

增值信息服务的布局就是“教育互联1+4”，他们选择与家庭结合最为紧密的教育作为进入家庭的突破口，虽然教育不是他们的长处，但吴士宏可以利用自身的ejiajia技术平台与别人合作，集团将借助中央电台覆盖全国的远程教育网络、教育体系和信息资源及品牌优势，占据中国远程教育的制高点，建设包括学前教育、中小学教育、大中专教育、职业教育、本科教育、MBA、硕士和素质教育的终身教育平台，为中国未来

的信息家庭提供一体化的教育信息。现在已经有了4个远程教育项目，而且各个教育项目可以单独运转。

别人都认为吴士宏的角色是使TCL向互联网方向转型，但吴士宏本人却认为是拓展。她认为转型就是原来的产业不做了，拓展则是她保持主要的业务，但跟着它出生的新业务，把它提升起来，吴士宏他们仍然在这个产业里，但不再是“夕阳”。做增值服务也是配合整体的拓展战略，这个增值服务如果不在吴士宏的主业上附着的话，根本没有载体，做也没有意思。现在人家问她做什么，她就说做家电，“我不觉得这是‘夕阳’，我觉得很得意。”

在中国信息产业界，吴士宏创下了几项第一：她是第一个成为跨国信息产业公司中国区总经理的内地人；她是惟一一个在如此高位上的女性；她是惟一一个只有初中文凭和成人高考英语大专文凭的总经理。在中国经理人中，吴士宏被尊为“打工皇后”。

吴士宏说：没有一点“野心”的人，肯定是成不了什么大事的。

但愿女性读者也在你心中燃起一片熊熊野火，怀着这样伟大的雄心与希望，你的生命一定也会出现奇迹！

7
小结：自信的女人最美丽

这是一个读来让人无比激动的成功故事，从一个小小的护士到微软中国的总裁，再到 TCL，吴士宏一直在写着一个女人的传奇。今天，这个传奇还在继续。但我们看到的这一部分已经足够的精彩了。的确，吴士宏的成功来得太不容易了，几乎可以作为每一个普通女性的人生榜样。吴士宏的故事告诉我们，只要努力，每一个女人都可以成功的，不管你长得怎样，不管你学历如何。透过她的经历，我们可以看到，真正美丽的女性，是一个富有自信和事业心的女人。

（1）女人，首先克服你的自卑

吴士宏说：比别人先走一步，能创造一种好心境。

她曾讲过这样一个故事：日本有位成功的企业家，每天早起半小时，上班先走一步，避开上班的高峰。每次他坐在公共汽车上，车厢里空空荡荡，没有上班高峰时那种沙丁鱼罐头般的窒息感，他呼吸着清新的空气，迎着晨风观看街头人生百态，内心充满了愉悦。他不仅每天比别人多做一些，而且舒畅的心情也带来了充沛的精力和创造力。吴士宏说，在她心里，始终有着深重的危机感，如果不先走一步，就意味着被人领先。

在别人眼里吴士宏的确很成功，然而她的内心曾长期徘徊在脆弱地带，甚至有时在挫折面前几近崩溃。一次，吴士宏看到一位作家谈自尊，认为首先要接受自己，对自己负责，完善自己，做真实的自我。吴士宏终于发现自卑的成因源自不接受自己，没有对自己真正负责。

对此，吴士宏说：这种自卑跌宕起伏，曾经无处不在。当同事被提升时，我心有嫉妒；当自己成为英雄站在表彰台上时，因同事比我多了几百元奖金心中不服。我在嘴上说，我不是在乎这几百元钱，然而我在乎的是什么呢？我把别人对我的认可程度局限于几百元钱所代表的价值上，这又比仅仅是在乎几百元钱的境界高出了多少呢？追求表面层次的认可，使我把成功尺度摆设在别人的眼里，我内心的天平经常受制于别人的评价摆荡不已。在 IBM 华南区工作期间，我面临的挑战是：既要极力开拓这片新的市场领地，又要对 200 多位员工的成长负责。在这个大家庭里，我开始从一群员工身上看到自己的成就和理想。那狭隘的自我也被渐渐挤出。在离开 IBM 华南区的时候，我已克服了自卑的心理，获得了充分的自尊。

(2)“野心”是促进成功的重要催化剂

吴士宏说：一个女人没有“野心”是成不了大事的。

从本书中的十一位成功女性来看，“野心”几乎是她们每个人成功的催化剂。“野心”让她们产生一种动力，“野心”让她们有了奋斗的目标。正是有了“野心”，她们才有了今天的成功。

在我们的生活中，又有多少的女性朋友，整日满足于自我的“幸福生活”呢？一个女人要想成功，整日满足于自我的现实生活是绝对不行的，因为，过分的自我满足将会让你失去动

力，磨灭自己的意志。

另外，在生活中，相信也有许多充满“野心”的女性朋友，但是她们并没有获得吴士宏这样的成功，原因何在？恐怕还是出在她们自己的身上。她们并没有付出足够的努力，有了“野心”，没有行动一样是不行的。

（3）迟来的青春更灿烂

据说一般女子最美丽的年龄，是在20岁上下。可惜那时候，吴士宏忙着生病、考试、打杂，除了在意头发会不会再脱落以外，其他都是奢望。但是自信和激情终于烧出了迟来的美丽。在IBM中期，她的模样真可谓青春灿烂。热情的眼神，快乐的笑容，干练的身体语言，剪裁讲究的职业装，人们印象中典型的白领丽人。她尽情挥洒做女人的自由和欢乐，她爱唱歌，联欢会上她就尽情地唱，她爱跳舞，那就跳起来，西班牙舞蹈的热烈疯狂，于她正合适。在广州做华南区总经理那一段，她玩得最疯。既然年轻人的群体都爱玩，那就一起玩个痛快。年终晚会，简直是专业时装表演，总经理带头，一会儿皮衣皮裤皮靴地玩酷，一会儿长裙飘飘地玩浪漫。从员工到家属从合作伙伴到媒体朋友，都卷入了青春的漩涡中。玩得开心的时候干得也正开心，40人的分公司扩大到两百人，业绩超过了业务最猛的华东分公司。有人问她：这么个玩法，不怕失去权威感吗？她说，不会呀，只要第二天一上班，你心里想的是工作，全公司就都是工作的气氛了。难怪有人说她是“百变女人”。她刚开始做自由的女人，就被称为了“南天王”。

那时候，真可谓春风得意。

《逆风飞扬》出版后应邀在人民大学演讲时，有学生请她谈谈经验；怎么获得上司的注意。她简单而确定地说：努力工

作，会被看见的。这是我的经验。随着不断的晋升，她磕磕碰碰地反思着自己，逐渐找到了症结：要想做得更大，个人英雄主义不仅不再是优点，反而是障碍。她开始尝试克制自己的情绪，开始避免上司那儿一阴天整个团队闹感冒。她开始学习欣赏别人，学习先看懂别人的优点再适时地提出自己的意见，她让每一个人都能挥洒出来，共同创造整体业绩。这一时期，她悟到了做“头儿”的精髓：不是自己做英雄，而是助别人成英雄。

（4）一个快乐的单身女人

关于单身女人的问题，吴士宏也同样达观。她觉得单身女人之所以单身无非是因为才过到这会儿，人生的算式还没有足够的时间写完。有学生问她：成功的女人和成功的男人有什么不同。类似问题她被问了几十遍了，这一次她回答说：如果说一定有什么不同的话，那就是成功的男人通常有一个幸福的家，而成功的女人……还像我这样呢。她耸耸肩，有点调皮的神情把大家惹笑了，她很轻松。可以说，在家这个问题上，她还挺自信。有记者问她：你将来会不会为纯粹女人的幸福而退隐江湖？她说：一定会。不信等着，最多5年，她肯定退役。这样一个会享受做女人的家伙，才舍不得失去做女人的机会呢。

8
你是一个有事业“野心”的女人吗?

一个没有事业“野心”的女人是很难有所成就的。吴士宏之所以能成功，心底的事业“野心”起到了引擎作用。不要认为你不是美女，不是才女你就不能成功，事实证明，只要你心中有对成功的渴望，只要你肯愿意为之付出，你就能够获得成功。本测试将告诉你是否是一个有事业“野心”的女人。

测试

这个测试包括25个陈述。每个陈述都与行为和态度有关。仔细阅读每个陈述，看看能否体现出你的个性或态度？由于每种态度依各受试者不同，有正反面及程度上的差异，作答时请按不同反映状况填入适当的号码。作答完毕后，再依计分方法算出总分。

1——完全不像我
2——不太像我
3——很难说像不像我
4——很像我
5——完全像我

1. 尽可能有效地把每一分钟都用在工作上。 ( )
2. 很少在业余时间工作。 ( )

3. 每天要做的事情太多了，8 小时不够用。 ( )
4. 尽可能减少工作时间。 ( )
5. 经常利用零碎时间工作。 ( )
6. 把工作交给别人时，总是担心别人不能胜任。 ( )
7. 如果熬夜有助于按时完成工作，可以彻夜不眠。 ( )
8. 工作只是生活中的极少部分。 ( )
9. 喜欢同时做很多份工作。 ( )
10. 多做无益，因为多做事会让其他同事显得无能。 ( )
11. 经常周末加班。 ( )
12. 如果可能，根本不想工作。 ( )
13. 职位可以再高一些，但不想卷入职位竞争中。 ( )
14. 你比任何同职位的人做更多工作。 ( )
15. 朋友说你像个工作狂。 ( )
16. 如果打打零工就可糊口，是最好不过了。 ( )
17. 你觉得休假很轻松，什么事也不做。 ( )
18. 碰到好天气，偶尔你会放下工作，到外面去玩玩。 ( )
19. 总是有一些事务等待处理。 ( )
20. 一刻不工作就令你忧心如焚。 ( )
21. 相信“爬得越高，跌得越惨”。 ( )
22. 经常接受超出能力所及的工作。 ( )
23. 相信懂得花钱就可以不必辛苦工作。 ( )
24. 认真工作时，与工作无关的一切都抛诸脑后。 ( )
25. 成天工作的人令人乏味，不把工作看得太严重。 ( )

计分方法

这个测验的计分方式分为正向及反向计分两部分。正向计

分的得分与你的答案栏中所填的数相同，反向计分则刚好颠倒过来。正向计分的5是5分，4是4分，3是3分，以此类推；反向计分的5是1分，4是2分，以此类推。

本测验中的第2，4，8，10，12，13，16，17，18，21，23，25题是反向计分，其余为正向计分。把正、反向计分的得分加起来，便是你的总分。

得分在25～51分，很低；

得分在52～77分，低；

得分在78～96分，中等；

得分在97～107分，高；

得分在108分以上，很高；

解说：

成功往往可以带来财富及地位，所以追求成功的欲望是很多人努力的动机。累积财富是人类的本能，在我们的社会中，缺乏这种本能的人也会被视为不正常。但相比较追求财富而言，更重要的是心理上的收获，像被接受、被肯定、获得权力和个人满足感等。所有这些，都会使人产生追求成功的动机。

动机是追求成功、创造财富的动力。本测验就是衡量你在追求成功时，努力和自我牺牲的程度。在成功的人当中，动机最强的人往往最具事业“野心”，会一心一意追逐他们的目标。

得分很低的女人——这种女人要想成功，会面对两难的困境：渴望成功，却不想工作。在工商界里，这些人的态度被视为不正常。如果你的得分属于此组，应该决定你是否愿意做些该做的事去达成目标。害怕失败的感觉可能会使你退缩，对本行不够熟悉也可能使你丧失兴趣，没有安全感。所以，除非你克服缺乏动机的缺点，否则，成功的机会微乎其微。

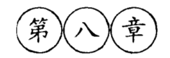
得分低的女人——得分低的女人和得分很低的女人问题相近。她们追求成功动力稍高，但还不到可以为成功而打算加倍努力的。得分低的女人倾向于空想，以为可以坐等成功的来临。

得分中等的女人——这种女人秉持“适可而止”的哲学，不会为了成功而努力过度。但她们会在容易做到的范围内尽量去做。得分中等者是实用主义者，顺着形势决定动机强弱程度。如果你的得分属于此组，最好想想加强追求成功的好处。

得分高的女人——这种女人正走在成功的大道上，她们善于利用对自己有利的形势，并鞭策自己去创造机会。得分高的人雄心勃勃，并且清楚自己的方向，工作态度认真，会做长期计划。她们的自信和精力来自于不变的目标和对本行业基本知识的深入了解。

得分很高的女人——这种女人要小心了，因为她们已沦为“工作狂”。获得成功并不是她们的问题，因为早有定论。这种人的问题是追求的东西永远不嫌多，并且成癖上瘾。她们的追求似乎没有止境。如果你的得分属于此组，切记：过多的没有必要的成就并不代表完全成功。





张树新

从学生会主席到商界女赢家

一本叫做《大败局》的书几乎写尽了中国企业失败的种种传奇，而在这本今天似乎已经成为"经典著作"的书中，翻开的第一个人物便是张树新。

这是怎样的一位女性？

有人这样说：不管别人怎么评判，无可否认张树新是个聪明的女人，不管你认为这种聪明是有上限的还是无上限的，跟她面对面你就更能感受到她的聪明甚至一不小心就会显得咄咄逼人，用自己的思想去影响、去拷问甚至去"操纵"别人的思想。她把通常也许会因为重复多遍而变得索然无味的谈话变成硝烟弥漫的智慧较量——即使今天的互联网已经是聪明人云集的地方，张树新仍然令人感到有一种不可超越之处。

张树新档案

张树新：北京联和运通投资顾问有限公司董事局主席。

1963年7月生于辽宁省抚顺市

1981—1986中国科技大学应用化学系

1986—1989《中国科学报》记者

1989—1992中国科学院高技术企业局战略项目处从事企业战略研究

1992—1996创办北京天树策划公司

1996—1998创办瀛海威信息通信有限责任公司

1998年创办盛华元通国际投资管理公司

1999年创办联合运通投资顾问有限公司

1
与众不同的女学生会主席

如果你见过张树新，你就会知道什么样的女人才是真正的女强人。在她的身上，我们可以找到在女性中十分罕见的商人气质。

这样的一个女人是怎样成长起来的呢？今天的张树新回忆起自己的童年时代时说：

今天，像我们这样现在30～40岁的这一代人都恰好赶上了一个好的时代。高中我们赶上了高考，可以选择报考最好的大学，比起前辈人，许多人生活经历都非常顺利，而且与大我们10岁或者小我们10岁的另外两代人都大不一样。我们赶上了文革之后的所有思考，而且自己身上或多或少还带有责任，这种责任感与我们受到的教育、而不是传统有着千丝万缕的联系。

60年代以后，中国几乎就丢失了传统，经历着一种巨大的文化断裂。我从小没写过毛笔字，没有受过很传统的教育，直到后来很多东西我们去寻找时，才去读了一些东西。这一代人的特殊之处是他们的文化经历构成是最复杂的——从小高呼"毛主席万岁"，写过大批判稿，从小所受的诗歌和韵律的教育来自于革命文学，传统的训练和信仰也接受了很多，但在他们

还没有完全形成世界观之前，这些东西就灰飞烟灭。同时，他们读了太多父辈的故事，多少受过父辈经历和历史的影响，但是这种影响不会触及他们真正的本性，前辈们那种可怕的伤害没有真正发生在这一代人身上，因为身边人伤害和被伤害的倾诉耳闻太多，因而也由衷感到自己的幸福。

1981年，正是人们厌弃了文争武斗的年代，流传的说法是“学好数理化，走遍天下都不怕”。高中就已经入党的张树新从辽宁省抚顺市考到了中国科技大学，高考成绩是省里的前几名。已经在文革后平反并且获得了国家科学技术进步奖的父亲给张树新选了科大的化学专业。然而在大学里，学化学专业的张树新没有像科学家那样把时间集中在实验室，而是放在了人堆里：她建过科大的艺术团，建过科大的话剧队，制作过科大最早的广播剧，还主办过科大诗社，诗社的名字叫“星期六的玫瑰”，一个在今天听起来颇有些北京三里屯味道的名字。“实际在很大程度上讲，就是我喜欢的、爱好的和表现的都不在科学研究本身。”张树新这样总结在校的生活。就在这种生活状态下，张树新当上了科大历史上惟一的女学生会主席。

“那也是特别偶然的事情，”张树新说，“人生充满偶然，偶然到什么程度呢？它会由一些比较巧的一些事情，导致另一些巧的事情发生。我忘了是因为什么，好像是一个特别巧的机会，有人发现了我的组织才能，然后大概一下子就把我提到了学生会主席的位置。后来好像我在学校里因为胳膊摔碎了，因病休学，又一下子下来了，所以说我在大学里就经历了一个人生的顶峰和波谷。”

张树新的偶然是指因为偶然在党委书记那里给科大艺术团要了3万块钱而当上学生会主席，因为偶然摔坏了胳膊而不能

继续执政。

“倒也不算经营才能，我开玩笑叫融资才能，”张树新回忆起这件事时说，“是和学校要的钱，怎么讲呢？我觉得可能那个时候就凸现出我大概是一个比较能折腾的人。所以经常有人问我：‘你是不是一个好学生?’你想，在学校你折腾那么多活动的人，很难说是一个什么好学生，但是可能比较活跃。从这一点可能也体现了我的一个感觉，就是说我大学毕业的时候那个选择——我没有选择在专业道路上走下去，因为我认为我不适合做科学，我觉得做科学需要心静如水，那么像我这样一个对现实中的太多诱惑都没法拒绝的人，还不如去做一些自己喜欢做的事情。”

没有心静如水的状态，不适合做科学，这是张树新的第一个自我评价。她的第二个自我评价是不适合从政。她说：

我毕业的时候就是不知道做什么。经常有人说，张树新你这一生是不是设计好的？我说肯定不是，而是那个时候，我经常用排除法。什么叫排除法呢？就是所有人认为我成绩很好，应该去做科学家的时候，我发现自己不合适，于是排除不做了。我做过校学生会主席，做过学生党总支的书记，另外，19岁的时候我就已经入了党，于是所有人都认为我应该从政，因为从各种条件看我应该从政，但是我又觉得这要牺牲很多个性，不能那么自由，于是我又不能做。专业不能做，又不能去走仕途，于是不知道该做什么，因为当时可选择的路线很少。然后一个特别偶然的机会我去了《中国科学报》，做了3年的记者。一到了报社……

2
“不求上进”的女记者

张树新说：每个人都必须清醒地知道自己是谁，而不能所有人说你是谁时，你认为自己就是那样，那只会迷失自己。

1986 年大学毕业后，因为自己不知道干什么，于是就结婚生孩子，专心做一个女人。IT 行业里像我这样经历的女人很少，今年我女儿已经 12 岁了。

身为女人，一定要知道什么是女人。毕业后我跟我丈夫刚来到北京，举目无亲，也许是两个人活起来比一个人容易，而人最本位的一件事是你会不会活着。大学里给我刺激最大的一件事就是所有人都在说我是个才女，但他们也会认为你会不会活着，会不会谈恋爱、生孩子，连我自己都对自己产生了怀疑。似乎才女就意味着注定要在某些人性方面失掉些什么。

我后来决定去做记者，因为觉得自己并不了解这个社会。大学是个象牙塔，每个人都在其中杜撰了太多的幻想，在走出校门后被撞得粉碎。当时我不想在学术道路上走下去，又不知道自己能做什么，剩下唯一可做的就是去看看这个社会，而熟悉社会最好的方法是去当记者，每天跟不同的人打交道，接触一个又一个不同的内心世界。

中学时代张树新最神圣的一个理想是去做战地记者或侦探小说作家，但后来发现中国没有真正的战地记者，缺乏那样的一种环境，极少数人只是因为某个偶然的机会所造就。后来到了报社，发现大家都在整天打毛衣，还不如学会怎样活着，在北京能有一间房子，生孩子，买菜做饭……大学毕业后的两三年里，张树新就是这样生活着，但三年下来，她居然还是这个报社最好的记者，因为也许用1/10的精力就足够了。

去报社报到的3个月后，我做的第一件事就是结婚生孩子，报社总编非常生气，觉得不可理解，说没有见过一个科大的学生会主席如此不求上进，进而决定从此以后不再要科大的学生。我也顶住了巨大的压力，10多年前，所谓的尊重人性和个人生活的概念还不像今天这样被认可。等到1989年，我发现这一职业对自己来说已经意义不大，我又面临不知道做什么的困境。其间我把一个报社所有的环节都做过，从记者部、编辑部、发行部、广告部到总编室，我都待过。离开报社时我跟总编开玩笑说：我自己也能办份报纸了，我们报社有80个人，实际上我带3个人就能办份报纸了。

这也是我对一个行业各个环节最开始的一个认识。我一直认为自己身上交织着两种矛盾的性格：一方面受到自己经历和文化的影响，追求一些坦率、直觉引导和尊重人性的东西；同时我的学校给了我严格的思维训练，因为理科出身，我做任何事情都讲求逻辑，追究事情的本原，发掘其加入了某种变数才导致了系统的循环发生了何种变化。一个报社的效率和内耗也可以用一个系统模型来描述。我不能控制、管理报社这一系统，无力改变所有的现实，就像人们今天谈论的许多问题可以追究到体制这一层面一样。但这些问题可以研究，这样的一种

思维方式贯穿了我生活经历的全部。

事实上，做记者的经历对张树新来说也是一种很好的生活积累，做记者时学到的东西对她后来事业的发展也是不无益处的。

3
在风吹雨打中成长

1989年，张树新离开了报社，到了科学院的高技术企业局。当时正逢中关村一条街很多公司兴起的时候，张树新见过那一代人最早的一些代表人物，像“两通两海”等等，他们大多源自中科院的研究所，因为不满那里的现实环境而走出来。作为记者，张树新曾采访过他们中间的许多人，也非常清楚他们当时的那种处境。当时大家都很盲目，只是撞上了很多的机会，然后才不断地规范自身，至于很多的理论和总结那都是后来完成的，就像当年红军长征一样，我们不知道未来是什么，但我们渴望拥有未来。对此，张树新回忆说：

关于一条街的变迁，我就是一位见证人。曾经也有不少公司的老板希望我能加盟公司，我也比较能清醒认识自己的某些素质，例如冷静地设计和思考一些事情，最后去实现，但考虑到自己对企业没有一种整体的认识，很害怕当一个人没有一种整体观念时，就进入了事情的细部，很难知道经济的整体运行到底如何构成。正好科学院高技术企业局新成立，我就去了。当时整个科学院也在讨论“一院两制”，如何把科技成果产业化，其中最多的一个话题中国有没有自己的AT&T和“贝尔实验室”，10年后的今天这个话题都在为人们重提，历史总是

这样惊人的相似。

……

我一直很清楚自己不适合做什么，但自己真正适合做什么今天也说不清楚，我不适合做科学，更不适合做官。于是到了1991年底，我又一次面临选择：是去科学院下面的公司，还是自己出来做点事情？我选择了从零开始，一分钱都没有，成立了我有生以来所做的第一个企业——天树策划。

中国后来把这样的一群人叫作“策划人”，我一直不敢苟同。生活中很多时候需要充满智慧，以揭示或引导某种潮流，如果把策划纯粹归为某种产品的促销或者一些小技巧，那是一种歪曲。策划是智慧地分析各种形势以对某一局面作出适时的调整，就像各国外交家在科索沃会战问题上马不停蹄般的外交斡旋一样，从这种意义上说，所有的外交都是一种策划。如果非要把策划变成某一类人的称呼，只能说明我们过去的生活中缺少足够的智慧撞击。

策划能成为一种行当，也是中国市场经济中发生的饶有兴趣的一幕，在两年半的时间里，策划是我从市场经济中获得第一桶金的一个行业，后来我才发现，策划就是最典型的知识经济。

从此，张树新也就走上了人生的另一条路，她的优势与能力得以真正显现出来。之后，她虽然也经历过失败，但却是越干越好，成为今天中国互联网业的女先驱。

4
凭直觉闯进互联网的女人

熟悉中国互联网发展的人都不会忘记这样一句话：“中国人离信息高速公路还有多远？向北 1500 米”。1995 年，当互联网和电子商务对于中国人还非常陌生的时候，竖立在北京中关村路口的这块瀛海威公司的广告牌曾经牵动过无数人的心。作为国内成立最早的 ISP（网络接入服务商）和 ICP（网络内容服务商），它是国内第一家开展电子商务的网站，作为最先尝试着吃螃蟹的人，张树新的功绩不可磨灭。

“我是凭直觉撞入因特网的，当时没有明确的目的，也没有想清楚做什么，只是感觉到我们这群人要想获得很好的商业机会，一定要做一件迎合经济变化的事情，而不是在一种固定经济模式中寻找自己的位置。”

在回忆瀛海威的建立时张树新说，“很凑巧，在 1992 年到 1993 年，我接触了通信市场这一体制落差相当巨大的市场，包括移动通讯市场，都是凭借一个资源，带动一个很大的市场空间。恰巧我丈夫在知名的一条街上经营一家贸易企业，通过为别人做寻呼软件发现了寻呼台巨大的服务市场，我当时通过做策划也有了一定的资金积累。到 1994 年底，寻呼和策划等行业都从暴利迅速变成微利，这些事情加起来，后来促成了瀛海威的诞生。”

创建初期的瀛海威有许多自己独到的地方，在当时无人知道互联网是什么样子的情况下，瀛海威给了许多人对未知世界的遐想。在今天 30 出头的许多网友都是当年瀛海威的忠实网民。一位名叫“候鸟”的网友在留言板中写道：1995 年，人们经常可以在电视、报纸和广播里听到和看到有关瀛海威的消息，尽管瀛海威可能在内容和上网方式上存在问题，但是，在当年中国互联网的“荒野”上，能够有 4 万网民浏览瀛海威，这已经是奇迹了。因此，“张树新是中国互联网的第一代创业者”是当之无愧的。

瀛海威是中国互联网的黄埔军校，它的成长为后继者提供了非常有用的经验，这一点连瀛海威的后任以及中兴发的股东们都不得不承认。那时没有人知道互联网是什么，更没有人提供风险投资，张树新自己形容它“没能嫁一个好婆家”，但是，凭借着 700 万元的注册资金，瀛海威开始了蹒跚学步，描绘出了一幅互联网的发展的未来前景。

但是，瀛海威的出现确实是生不逢时。当时由于中国社会环境和人们对互联网的认识，使张树新和瀛海威的发展面临障碍，像个早产儿一样先天不足。张树新自己描述说，在 1994 年底到 1995 年初之间，我们走入 Internet 行业，是一种不幸，也可以说很有幸。作为最早在中国做 Internet 的一群人，我们遭遇了 Internet 在中国发展所面临的所有问题。记得当时我第一个去邮电部申请做 Internet 服务，没有人知道把它放在哪一类；没有人知道如何去收费。在经历这一系列的全过程中，我感悟最深的是，一个生意之所以为一个生意，一定离不开这个产业本身环境的支撑，对于 Internet 来说，当时这一环境极不成熟，一方面是人们都在谈论的宽带、电信基础设施等问题，另一方面是其发展过程中存在大量政策壁垒，包括 Internet 的

核心该如何定义；电子商务对于中国所有的商务法规会构成怎样的冲击等等。

或许是张树新学者兼记者的出身决定了瀛海威的命运，有人认为，尽管瀛海威在当时确实存在政策和环境上的障碍，但是，瀛海威自身的管理也没有能够跟上企业发展的步伐。一位曾经与瀛海威有过合作的企业家总结出瀛海威发展的三大局限：首先，过于强大的宣传攻势给人一种错觉，瀛海威更像一个为了宣传而树立起来的形象，缺少实际内容。第二，作为管理者，张树新像一位宏观战略上的韬略家，而难见其针对市场发展的管理策略。第三，由于瀛海威是互联网在中国发展的实验品，因此，张树新在瀛海威的结局是一种必然。

对于张树新，瀛海威是一次难得的人生经历，商海沉浮无疑是一种对其张扬人性的考验和历练。当年，面对"淡出"她曾表示，我把瀛海威看成是自己的一段职业经历。直到今天，任何人也不能认定这一公司将来就没有未来。重要的是这一过程，在其中我们一群人通过它获得了一个舞台和价值空间；其次，我们做这件事情也学到了很多东西，我当时很真诚地说，我感谢所有支持过瀛海威的人包括它的投资人，它给了我们舞台，但这当然不等同于我认同他们的观点；其三，通过它，我们被带进了 Internet 行业并且可以终生从事这一工作。在这一点上，每一个人都应该心怀感激。

她还说，必须承认，作为一个商业试验，瀛海威成功与否今天评价还为时过早。有一组数据使我非常惊讶：到 1997 年，中国电信 169 加 163 总投资是 130 个亿，1997 年底其用户的真实数是 15 万，而瀛海威当时的用户数是 4 万人，只用了不到一个亿的资金。但到了 1998 年中国电信一年间就增长了 50 多万人，恰恰在这一年，瀛海威在经济上陷入了最窘迫的境

地，而这一事实又是非常个性化，瀛海威的故事是一个非常中国化的故事，外界根本无法理解。在瀛海威，我受过商场上的生死训练，有些因素无法控制，唯一的出路我只能选择走人。

5

做最适合自己本性的事业

瀛海威留给张树新最深刻的，是对于如何快速把握住 Internet 的发展进程，她说，从瀛海威出来后我觉得很重要的一点是，我们还有一些想法，能团结一帮有志于一起来共同做一件事情的人，而这件事情可以不断激发我们的创造力，也许某一天会成为一个跨国公司，因为 Internet 一定是全世界的，直面国际市场的竞争。

1998 年下半年的舞台上，张树新悄悄从前台消失，她在看自己的目标，跟随她的十几位瀛海威元老一直没有散，她用自己的积蓄在支持这个被她称为不可多得的团队。“什么是职业经理人和企业家的区别，只有企业家才会承担终极责任。”她说到年底前，差不多花完了自己以前赚的钱。

这时一个香港的商人 S 找到她，要与她一起做投资，但不是以前看到的拿钱砸一个个项目的那种，S 后面还有一条来自韩国的大鳄 C，专门从事类似小超人李泽楷的资本项目买卖和国际融资，“C 是哈佛的高材生，父亲是韩国的大银行家，1999 年 C 上过《财富》杂志亚洲富豪榜。”他们的生意叫 Deal Maker，中文简称交易撮合。S 熟悉国内，有很强的项目发现能力，但缺少国际融资渠道，而 C 在国际投资界是受欢迎的人物，能鼓动跨国公司拿出钱来。他们联手创造了把想法和计

划（Idea）变成现实的可能，但和一般的创业投资（VC）不一样，他们只负责交易撮合，决不介入个案。在投资界他们是“冷血动物”，因为他们只对现金（Cash）感兴趣，做成功即消失，躲在幕后，不喜欢被人关注。

在中国，他们联手合作过包括电信、通讯、网络等个案的撮合投资，三星、和黄等多家国际电信商因为他们而提前进入中国投资。

他们出手很大，满足了张树新所有对人和事的要求，支付所有费用，在北京最好的国贸大厦35层租了装修豪华的办公室，公司叫盛华元通国际投资管理公司，张出任总裁。S要张树新为他寻找项目，做出漂亮的商业计划书，张带领她的团队开始了全新的工作。“这是一种生意，不是实业，也不是投资，在开始做时，看不懂他们的理念，那时搭档张朴都很困惑怎么能这么做事？但这就是生意模式，我必须搞懂。”张树新说自己从没做过项目融资，也没有试过创业投资，一步就到达“Deal Maker”，其实她认为也是学习机会。

“出资人要什么，你就要去找什么，找出合作的机会在哪里？这有点像编故事，但在投资界这是很商业的游戏规则，因为目的简单，大家的分工明确，我们的团队就是在中国帮助S和C找到好的项目，然后找专业人士给出专家意见，做出符合游戏规则的专业合同，我的任务完成。”

张树新说这不是玩纸上游戏，对于国际投资者，哪里风险大，哪里就机会多，中国的半封闭状态有信息落差，信息不对称，当然需要我们去提供最有效率的投资建议，“你看看叶克勇、夏晓东，其实就是利用信息差，把中华网（China.com）和联通黄页（Chinabig.com）项目拿到中国，也把国际投资者带到中国，受益的还是中国的大众，当然交易撮合者也是实际

的利益获得者，叶和夏今天都是亿万富翁。”张树新说自己真的开始学习做交易，和别人不同，她想学到了再回头做投资。

人生就像道琼斯的曲线，一直波动，但自己要明白自己的目标，前一段经历肯定是后一段的积累，没有浪费的。

1998年是张树新的大转折，她的前两次创业一次成功，一次失利，虽然她个人的原始资本积累早在1995年前就完成，但做瀛海威的挫折仍然使她对资本敬而远之，她对资本后面的人更保持了警觉，因为到今天她还认为整个瀛海威的大错是从1996年向中兴发融入大笔资金开始的，“资本埋下的祸根”。

这是一种伤痛，在理想和现实的交手中，想做大事的张树新和她的理想主义团队被证明只是一面旗帜，而不是力量。

张树新说，虽然一直在国内，发现国外的东西可以拿过来为本地所用，但其实两边都有不足，都不像真正的国际化和本地化，“留学生在中国的根不深，本土化人才的问题也很多，我们需要自己的投资和商业经验。”

“我们深入S和C给我们的商业游戏，我们开始道德的洗礼，这是生意，没有必要去评价和否定、肯定，但他们存在就有道理，因为资本市场需要，这其实扩大了我们的思维疆域，我们开始一直认为这样做是很疯狂的，自己会问：这样也能把东西卖掉?”

但事实上生意就是这样，他们卖得很成功，从1998年底到1999年底的一年时间，在国际市场，C和S的操作共获得数千万美元的收益，而且大部分是现金，“他们没有资产，也没有实业，更没有互相关联的产业投资公司和大批员工，他们的撮合交易是最具商业头脑的手段，这是我们国内的投资行家不可能做到的。”

张树新说这样做很冷血，也没有做企业的感情，“其实是很诋毁企业家的理想，有时我会想这样的工作虽然在北京最好的写字楼里，但和广州服装城里倒衣服到中俄边境的人没什么分别，但这两类人都有生意上的收获。”就像重新学习做生意一样，盛华元通的一年时间，资本的本质慢慢在改造从产业投资中血战惨败的张树新和她的团队，很多人在冲突中成长，但学习的乐趣改变了他们对中国的看法，“思维的宽度很重要，我们不缺乏经历，但打开眼界比经历还有价值。”

在商业上慢慢成熟的张树新也不忘自己团队的未来，在1998年底，张和主要合伙人在英属处女岛BVI注册了自己的公司——Windragon，被张树新称为自己重新开始第三次创业的“母体”，Windragon还在盛华元通中持有10%的股份。张说我做事从来不是自己一个人出头，我一直是整个团队参与，这也是到今天，很多瀛海威的老臣还跟着我的原因，“我的秘书都跟我6年了”。

从1998年下半年到1999年底，一年时间张树新渐渐熟悉运作盛华元通，同时，这个精力旺盛的人仍然在打理自己的公司，起家的天树公关公司仍然在做业务，一个偶然机会她开始做深圳润迅和香港润迅从传呼服务商向电讯服务商转型的战略顾问，之后又做了香港电讯进入中国市场的战略咨询。她的商业模型渐渐浮出水面：盛华元通的资本项目业务，天树的公关服务，还有做战略顾问。

因为香港电讯的数十万美元的生意，在1999年7月，她又在英属处女岛BVI注册一家有10个股东的新公司MajorshareHolding，“这些都是没有成本的生意，和投资瀛海威完全不同，我们在积累现金，也开始明确自己的未来。”

到 1999 年底，张树新提出不再为 S 和 C 做盛华元通的生意，虽然当时公司业务还在增长，但张树新的舍得扔掉自己收获的东西的个性再次显露，更令合伙人惊讶的是，当时韩国人 C 的 Asianet 公司马上要在韩国上市，张树新的 Windragon 公司在 Asinanet 作价上市时持有约 3% 的股份，"当时股灾还没到，Asianet 一旦上市，3% 少说也有 300 万美金，但那是账面资产。"

但张树新做了一件令大家刮目相看的事，她提出 3% 在内部转让给香港的 S，作价每股 1 美元，合计 30 万美元，但是要现金，"我进不了 Asianet 的核心业务，再说自己要重新开局，我只要现金。"香港的 S 第二天就把 30 万美元打进张的公司账户，因为这个买卖很划算，Asianet 不久即上市成功，收益不薄。

张树新今天说起这件事也有感慨：1999 年底，我做事已经和 1998 年底判若两人，我不会在钱的多少上停顿，当年目标有限，但一年后已经有清晰的计划了。"我已经深刻认识资本，在 1999 年，我花了时间熟读金融史，我在补齐功课。"

1999 年底，张树新自谦地说从盛华元通这所国际资本大学毕业了，而她认为在瀛海威时已经 MBA 毕业了。她笑哈哈地说两次毕业都是很奢侈的毕业，都在北京就读完了别人在美国才有机会念的书。

在 2001 年，王志东被逐出新浪，张树新请他吃饭，说了三句话：应该感谢被赶走，不要去马上证明什么，拿到该得的现金。"这是我的忠告"。在 1999 年底，张的自信来自于自己掌控资本的能力。

1999 年底，张树新一边做润迅的顾问、香港电讯的咨询，

一边开始她的投资大计。在香港遇到曾是美国普林斯顿大学物理教授的曹家昌，他是硅谷 Gemstar 公司的创始人，在纳斯达克上市后，个人资产有数亿美金，他有一个 Idealflow 的天使基金，一直投资中国和亚洲的高科技。当时曹家昌把香港中文大学研究出来的 IXTech 技术分拆出来，投资在香港葵涌建立香港第一家 IDC 互联网数据交换中心，张树新和他一起把计划扩展到大陆、台湾和香港三地，公司也改名叫 ChinalinkNetworksLTD，定位在企业级数据交换，两岸三地的经济组合逐步显现这一看似疯狂计划的商业价值。张树新的新投资母体 Majorshare 投资 Chinalink 获得 8% 的股份，她也曾任执行董事和行政总裁。

她在以顾问方式帮助润迅从传统传呼业务中分拆、重组，向互联网转型，建立 Chinamotion.com 新润迅互联网公司，Majorshare 持有 Chinamotion.com 的 15% 股份，2000 年 3 月，张树新出任 CEO，负责私募资金、海外上市，“在香港和新加坡市场，润迅因此成功融资近 3 亿元。”3 个月后她找到接班人即退出。

他们看好传统行业的物流改造，和中国民航总局相关部门合作成立中国航材网 E－Turtle.com，Majorshare 持有 10% 股份。

到 2000 年初，张树新自己的业务版图渐渐成型，Majorshare 是团队持股的投资母体，下属联合投资顾问公司负责顾问、咨询业务，客户有香港电讯、润迅以及国内的一些传统行业，从做战略顾问到财务顾问都有专业人选，这块业务有现金收入。另一块是股权投资，在 Chinalink.com 中拥有的 8% 股份，在 E－Turtle.com 中拥有的 10% 股权，在新润迅 Chinamotion.com 中拥有 15% 的股份。

"我做的就是杠杆投资，与道德无关，也不涉及企业感情"张树新对企业的看法已经从拥有和失去的冲突情节中跳了出来，"我在盛华元通的一年，学到了资本的杠杆价值，这是做企业不可知的，我熟悉了资本，我又了解企业管理，这是对细节的深刻再理解，我今天很能理解为什么说柳传志没读过MBA，在看企业和看人时，和MBA毕业生完全不同的原因。"

到2000年3月，张树新开始启动她的新计划，她突然又要舍弃自己的东西了，她开始卖出Majorshare持有的Chinamotion.com和E－Turtle.com的股份，只保留了Chinalink的股权，"平仓两个"获得相当的现金收益，然后她开始发行控股公司Majorshare的新股，做了一次很成功的私募，股东们投入了将近1000万美元现金，一直在股权和顾问服务中缓慢成长的投资母体突然壮大，有了可持续投资的现金流，在当时Majorshare持有的股份曾被评估为价值7000万美金，张的压低价格出让的"掰苞谷"举动又令团队中的同事猜测，但张的吸引快钱本领也让伙伴佩服。

虽然事后，张树新一直不承认自己看到了全球网络泡沫的最高点，但2000年4月开始，纳斯达克科技股的跌势一直未停止，张树新设计公司的私募做得很漂亮，卖出股份的果断也让同行刮目，当然她自己也说："没想到"。

然后，张树新把"平仓两个"的现金收益按当时Majorshare在纸上随便写的10人股份按比例分掉，她很豪气地对大家说，人要太多钱干什么？没钱也可以有一切嘛。只有8个月，谁也没有想到会分到相当的现金，跟随张树新的团队基本都完成了个人原始积累，"我们没有半点心态不平衡，我们是科技股泡沫受益人"。

到2000年底，张的资本积累完成了，她不久增持Chi-

nalink 股份，现金投入 500 万美元。

这一年底，张继续扩张她的版图，在香港又成立 Genesis-Capital 公司，中文名叫联和运通投资顾问香港有限公司，专职财务顾问，从安达信挖来余伟亮，从美洲银行挖来郝康，财务高手加盟，企业有了金融专家。

不久，又成立北京 GenesisCapital，联和运通的北京投资顾问公司，在英属处女岛 BVI 又注册成立了海外基金管理公司——安富来投资有限公司（AvalonVebenturesLimited），私募 3000 万美金，专门打出旗号投资中国的 TMT，国际游资最看好的电信、传媒等，张树新的计划还不够，她还要在北京再发起一个中国企业信息化带动工业化专项基金，“大约有 3 亿人民币”。

到这时，张树新卧薪尝胆的第三次创业计划展现，原来的 Majorshare 在国内叫 Genesisapita 又名联和运通，她定义说做生意要：联络多维、凝聚人和、商运拓扑、内外融通。整个投资体的设计是最上层——在英属处女岛 BVI 注册的联和运通控股公司，下分投资顾问管理公司（BVI、北京、香港）和投资基金（BVI、北京），都在英属处女岛和北京有两个对应机构。

她想利用信息技术在传统行业中改造存量资产，新技术使沉淀资本产生边际效应，“要会挣钱就是成功的商业模式”。随后联和运通在南京投资了公交 IC 卡项目，在山西投资煤交网，“我们利用并购、重组、增值的方式打破体制内的资本结构，产生增量就有利润”。

“我们已经具备了做投资的基本要素，但 5 年后才看得见成功与否，我一直在想我们是谁？我们需要自己的投资哲学，

这是做事的基础，我们不是投资银行，也不是风险投资，也不是交易撮合商，更不是做实业，我们是什么？”张树新坚持要找到自己的理论依据，和固执的IDG独立合伙人王功权一样，都喜欢找到做事的核心价值观，她曾经写下一篇30000多字的对中国投资的哲学思考长文，“我们做的没有可参照的商业模型，没有人理解，但是可以赚钱，和泊来的美国模式更不相同”。

张树新说信息技术加上资本在中国就是杠杆，中国的大问题是大量国有资源沉淀，动不了，需要杠杆撬动，但光有杠杆还不行，还必须要业务改造，所以争论半天终于明白我们就是做投资而已，我们坚决放弃来钱快、收益高的投资银行业务与看不见出口的风险投资业务，我们“在特定行业TMT中，基于传统产业重组带来的效益，运用直接投资、兼并收购等资本手段获利”，张树新一字不差地宣讲自己的企业定位。他们把6成业务放在重组并购上，“我们有30%的回报就满足了，我们有很高的风险控制能力。”

张树新很感性地说自己不想得天下，“民营企业家都想得天下，我和他们不会相争。”她认为自己骨子里有做Deal Maker的天性，“我是杂家，不是专家，我是脱胎于互联网洗礼的投资人”张树新对瀛海威岁月还是充满感激，“就像郭靖，有机缘遇到高人，打造成大侠，其实他骨子里的智能、理想和道德都是决定因素。瀛海威让我对中国现实的认识作用正面大于负面，如果当时很顺，我会在.com的浪潮中跌下去，我认为经历就是积累，没有浪费，只有益处，我3年前自废了武功，我今天才有机会从头再来。”

“每个人都有误区，总是认为自己不可以被别人替代，你没有归属感，你就可以进退自如，我现在找到的是符合本性的

职业，现在从事的是目前最愉快的。”张树新很有感触地说，她说自己快40岁了，不可能再从头创业，“这次是第三次了，我想做得久一些，但未必一直做下去，”她说自己最后还是想去做教书匠，“最终理想是开个商学院，中国企业缺两样东西：人才和钱，不缺理论家。”她眼里闪出遐想的光芒，“我和张维迎开玩笑，说你们教的东西哪有我的精彩？”

6
智慧女人，成功商人

张树新说：人的本性就是在赚够了维持生计的钱之后，一定会寻找投资，投资会产生一种原始动力。这种原始动力表现为除了赚钱之外，人们需要舞台，渴求更大的价值空间，需要施展和实现自己的创意和想象力，每个人都想用自己的手来改变世界。在瀛海威时，我就一直在反对一个观点：人活着就是为了赚钱。这后来也成为许多人批评我不够商业的一个口实，我当时无话可说。

记得有人说过，他在 IT 业做某一件事纯粹是为了赚钱，我说，这种人实在是不了解中国，如果仅仅想赚钱，用不着去做什么 Internet，因为你可以通过其他种种太多的方式去赚钱，就像 1990 年你去倒批文、许可证之类也属于合法之类的商业做法。在中国，学习机比电脑赚钱，小霸王赚的钱要比联想多得多，VCD 也曾经很赚钱，而且不需很高深的技术。而 IT 是一个最辛苦的行业，至于要在中国做 Internet，那简直是在烧钱。另一方面，在 IT 业，真正通过上市赚到钱的也是微乎其微，因为大家都盯着雅虎，没有看到当初有 100 个雅虎这样的企业同时在做，但真正上市的只有一个雅虎。

我一直在寻求一种平衡，希望在赚钱的同时，能实现自己的理想，发挥我们的价值。首先是我做我热爱着的一件事，其

次要有维持生计的钱，如果后者都不能具备的话，不论做什么，得先解决活下来的问题。

每个人在不同的经历和阶段都有不同的需要达到的目标。到今天我是很好地解决了生计问题的一个人，这一点可能与这一圈子里的许多人不同，很多人都不理解，为什么我转身离开瀛海威后，可以一年里什么事情都不做，因为我当时什么也不想做，现在也不用考虑生计问题从事不喜欢的事情。我曾经下海的第一个目标是为了活着，活着的同时我也帮助很多人做过很多事情，赚过钱，也不求名。

我认为，评价一个人，必须了解他的思维定位才能了解他，把不同的人去作比较是毫无意义的。当初我在科大当学生会主席，要被保送去读研究生，非常的堂而皇之，但我自己所作的一个选择是不去读研究生而去当记者；当记者两个月后发现没有意思就去结婚生孩子，令我所有的同学都感到非常失望，问我为什么那么“堕落”？自己当时只是在跟自己较劲，看看我能否活下来。

当时我住在单身宿舍里，迫在眉睫的问题是，在这样一个陌生的城市里，我能不能有哪怕是一间属于自己的房子？这是我那时最大的一个愿望。在有了这样一间房子后，会不会生个孩子，把他养得很好？会不会做一个很好的母亲和妻子？我很怀疑自己。

现在人们会发现，既使你在一个机关待上很多年，很多愿望也都无法达到；继而你会想，今天为什么那么多留学生在美国不回来，不为别的，只是生活条件方面的考虑。直到今天，科学院的一个博士后也得跟别人合住一个宿舍，自己媳妇来了还得把同宿舍的人给撵走，这就是许多中国人的生存状态。而换个角度来看，如果一个人都不能活得很舒服，谈何事业？

我原本是一个极为务实的人，但在走过许多阶段之后，后期在做瀛海威时，确确实实是希望在赚钱的同时能实现自己的一些想法，而不只是解决生存问题，这也给了人们许多错觉。

7
小结：《大败局》中的女赢家

曾经，张树新是以一个失败的英雄被人们广为传知的，在那本被人们捧为“失败经典”的《大败局》中，第一个主人公便是张树新。

对张树新来说，失败绝对只是一时的，而不是永远。今天，坐在国贸大厦里的她，不知比多少女人要成功得多。而且，在她的身上，我们感受到的是一个极富能力的商界女人形象。

(1) 做最适合你的事

曾经有机会去读研究生，张树新没有去，曾经当过记者，她没有一直干下去，曾经仕途之路向她展开，她没有去做官。

直到她选择了下海的那一天，积聚在这个女人身体内部的潜能才开始爆发出来。

她似乎就是一个天生的女商人。她终于找到了最合适她做的事。这对张树新来说，也许比什么都要重要。

我们许多人，可能一生都在委屈中生活着，他们并没有选择适合自己个性的事业，而是在自己极不情愿的工作岗位上，过了一生。这样的人生无疑是失败的。张树新成功的开始也许就是从她下海那时就注定了的。

“做适合你做的事情。”对每一个女人来说，这都是一句绝好的忠告。

(2) 做个学会思考的智慧女人

在生活中，不知有多少男人说过这样一句话：“女人的脑子就是笨。”真的是这样吗？我想每一个女人听了这句话都不服。但是，现实中“笨”女人大有人在。

女人为什么比男人“笨”呢？重要的一个原因就是不爱思考，懒得动脑，而且，很多女性不愿意学习。这是女人致命的弱点。

张树新却与众不同，她是一个懂得思考的女人。从她的第一家公司天树策划，再到瀛海威，再到今日的盛华元通、联合运通。张树新一直处在中国经济发展的最前端，她所做的都是最热门最新潮的行业。然而，她却只是一个学化学的本科生。所有的商业运作的知识她都是在实践中学到的，用她自己的话说就是她在北京学完了别人在美国才能学到的课程。

思考可以让女人成功，也让女人美丽。张树新就是一个这样的女人。

(3) 运用女人的直觉来经商

直觉是每一个女人拥有的优势，但是，很多女人并没有将这种优势发挥出来。

事实上，在商业决策中，直觉往往是最准确的。在这一点上，女人比男人要强得多。

张树新说：“我就是凭直觉进入互联网的。”此外，本书中的另一位主人公李亦非也认为，在未来的商界社会里，女人的优势将大于男人，因为在商业决策上，女人依靠直觉作出的决

策往往要比男人依靠理性作出的决策要正确得多。

直觉可以帮助女人创富，张树新便是一个很好的例子。对于女性朋友来说，学会运用直觉来作决策将帮助你在事业与生活中获取成功。

8
你能成为一个优秀的女商人吗?

张树新是一个优秀的女商人，从做策划到做网络、再到风险投资，她的经历在今天的中国女性中间是少有的。在张树新身上，我们看到了女性优势与商业的完美结合。读者朋友，你是否也有过经商的想法呢？你能成为一个优秀的女商人吗？

测试

1. 凭直觉回答这个问题，你认为你适合经商吗？
   A. 根本不适合
   B. 不太适合
   C. 很适合
2. 你是一个善于与人合作的女人吗？
   A. 不是
   B. 勉强能和人合作
   C. 善于与他人合作
3. 你的管理才能怎样？
   A. 没有管理才能
   B. 一般
   C. 很强
4. 你的财商高吗？

A. 很低

B. 一般

C. 很高

5. 你的情商高吗?

A. 偏低

B. 一般

C. 很高

6. 你的智商高吗?

A. 偏低

B. 一般

C. 很高

7. 你善于管理钱财并使之增值吗?

A. 不善于

B. 勉强会

C. 很善于

8. 你是一个善于发现并捕捉商机的女人吗?

A. 不是

B. 能发现但没能抓住机会

C. 能抓住机会

计分方法

选A得1分　选B得2分　选C得3分

解说:

得分8—12分为A型

得分13—20分为B型

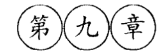
得分21分以上为C型

A型：可以说你天生就不是经商的料，对你来说，踏踏实实地干一份工作可能是最明智的选择。事实上，也不是每一个人都可以成为优秀的商人的，你也完全不必为此气馁。

B型：你不是很善于经商，但如果你已经走上了经商之路，也完全没有必要因此而退出，只要你努力，并且多学习，你同样可以做得很优秀。

C型：你是一个经商的天才。只要有了足够的资本，你一定会干得很出色，但是，有一点绝不可忘记，那就是一定要踏踏实实地走好每一步。





谭海音

从大学才女到年轻的女 CEO

这一年来，CEO 几乎成了人们最关注的一个词。当全球第一女 CEO 菲奥莉纳因惠普与康柏之事闹得沸沸扬扬时，另一位中国的女 CEO 也引起了不少 IT 业界人士们的关注。

与以往不同的是，这个女 CEO 简直太不平常了。因为，她的出现让人们不得不重新思考女人的另一种生活方式。原来，美丽、漂亮、年轻的女孩也可以成为让人人羡慕的 CEO 的。不光这样，在这位魅力十足的年轻女性身上，我们几乎可以找到所有年轻人向往和渴望拥有的。

她几乎成就了一个年轻女性的所有神话。

这个人就是谭海音，一个看上去有点过于苗条的女人，今天，她正在领导中国最大的拍卖网站——易趣网。

这样一个“MM”总裁的背后到底有多少美丽的故事呢？

谭海音档案

谭海音：易趣网 CEO。

1990 年，谭海音在上海 5 万名考生中以理科第三名的成绩考入当时最热门的上海交通大学工业外贸专业，并获亿利达奖学金。

1994 年—1997 年，放弃一家跨国银行的 6 倍多的高薪，3 年海外培训及其他丰厚待遇，成为麦肯锡咨询公司的咨询员，是该公司在中国直接聘用的最早的两个咨询员之一。为多家跨国大公司咨询中国业务，包括美国、加拿大、瑞典、英国、德国、瑞士及韩国公司。行业涉及钢铁、石油、电信、储运等；由于工作出色，她成为麦肯锡大中华地区最优秀咨询员之一，并使麦肯锡停止从国外招本科毕业生来中国，而开始专招国内的本科毕业生。

1997 年，谭海音刚申请了哈佛商学院就被录取。

作为哈佛商学院 MBA 工商管理硕士，28 岁的谭海音可以说是个典型的中国一代优秀学生中的佼佼者。

1998 夏，高盛投资银行香港分部，她作为骨干参与发行中国财政部 10 亿美元海外发行的国债；参与为中国电信（香港）的金融及策略咨询。

1999 年 8 月 18 日她和邵亦波合作创办的易趣网开网了。

1
首先，做一个聪明的女孩

在今天的互联网业中，谭海音这样年轻的女总裁的确是不为多见，而像她这样优秀的女孩，其成长经历更是一个令人羡慕的故事——

她高考时曾经是上海市理科第三名，她本科毕业时，成为麦肯锡公司招聘的首批中国咨询员之一，她刚申请了哈佛商学院就被录取……

在五六岁时，海音的外公外婆就第一次让她知道了哈佛这个名字。尽管谭海音并没有从小就立志要读哈佛，但是家学渊源的外公外婆让她知道了很多美好的东西，更给了她一个自由自在的生长空间。

1990 年，谭海音在上海 5 万名考生中以理科第三名的成绩考入当时最热门的上海交通大学工业外贸专业，并获亿利达奖学金。在交大的生活给了海音一个很好的基础，各方面的能力也得到了锻炼。今天，她回忆起在交大的生活时说：

上交大给了我很多东西，最重要的，是给了我很多空间。学校鼓励学生发展各方面的兴趣爱好，我就在学校里开始打工，接触了很多人。还有就是友谊。一群很出色的同学，气味相投、理想接近而背景不同，能互相激发；而现在大家遍布大

江南北、海内海外，是很好的关系网络。我们一二年级时是在闵行校区，离市区很远，不得不专心读书；不过同学之间的交流因此更多，大家感情很好。我还记得在大草坪上聊天、看星星的情景。

当时闵行校区周围还是一片农田，男同学带着我们去捉虾，一派田园风格。不过蚊子苍蝇也特别多，我曾经有过在半个小时内打死一百多个蚊子的纪录。

应用性、动手能力强，这是交大人最突出的特点。像我上的工业外贸专业，目标就是要培养“高级三脚猫”，对主干学科都要求有所了解，是一种通才教育；不过出来的都是蛮好的通才。适应能力强，也就容易触类旁通，上交大的学生毕业之后有很多在IT行业发展，就是这个道理。他们在心态上也愿意去开拓。学工科的人，逻辑思维更发达，条理性更好，因此在成功人士当中有很多交大的毕业生，一点都不出奇。

1994年，谭海音大学毕业，也许是她自身的素质帮了她一个大忙，她的工作很快便有了着落，她从几百名应征的本科和硕士生中脱颖而出，被世界最著名的麦肯锡公司聘用，成为该公司在中国直接聘用的最早的两个咨询员之一。

但其代价是放弃了一家跨国银行的6倍多的高薪，3年海外培训及其他丰厚待遇；由于工作出色，谭海音成为麦肯锡大中华地区最优秀咨询员之一，并使麦肯锡停止从国外招本科毕业生来中国，而开始专招国内的本科毕业生。1997年，谭海音仅申请了哈佛商学院就被录取。今天的谭海音常被人问及：“你怎么会这么成功?”谭海音自己也常常反思，她自认为除运气好之外，外婆的积极向上等品格对她的影响非常大。她外婆是30年代时少有的法律系女生，“我就不信天下有做不到的

事”，在外婆的影响下，谭海音说自己从不轻言放弃，要做就做好。对自己从小到大一帆风顺的成长过程，谭海音一点也不“谦虚”地说：“在同龄人中很有代表性，应该是个典型案例吧。”

的确，在这一代年轻的女孩中，海音无疑是一个最具代表性的优秀人物。

她是一个聪明的女孩子，她知道她的人生需要什么，知道自己追求的是什么。

她在麦肯锡干了三年，这是一个培养过无数杰出的企业领袖人物的管理咨询公司，这个公司给了她不少的锻炼机会。

在麦肯锡工作的几年时间里，这个敏捷的女孩时刻不忘学习，因此，这几年的工作经历使她从宏观到微观对各行各业都有了很深的理解。

工作期间，她跑了不少地方，一个人独立做了不少的事情。

“后来发觉一直在做，像一颗永不生锈的螺丝钉”。这时的海音意识到，自己有必要多读一点书了。

于是，她选择了哈佛商学院的MBA。

在麦肯锡咨询公司，有一项这样的全球性资助计划，那就是为优秀的员工付攻读MBA的学费，但是必须回来为麦肯锡工作两年。尽管这样，谭海音还缺4万美元的生活费，几十年来都只提供5万美元学费的麦肯锡这次却为她破了例。

就这样，她去了哈佛。

在这个全世界最优秀的商学院里，她一直在不断地努力学习。在此期间，她认识了当年被称为“大头神童”的邵亦波，他们在中学时代就是同学，又因为都来自上海，感情一直很好。

只是，那时候的谭海音或许没有想到，自己会和这个神童成为创业的伙伴。

2
创业，做自己事业的女人

从哈佛毕业的时候，这个不一般的女孩子心中已经有了另外一种打算。她决定不再回麦肯锡了，尽管这样做她要背负麦肯锡为她支付的 9 万美元的学费，但她还是照样地义无反顾。

因为，对于这个渴望接受挑战的女孩来说，她需要一种新的东西能够激起她的激情，她希望在事业上能有新的东西，她喜欢开拓新的行业，接受新的挑战，这时她决定去美林银行投资银行部。至于 9 万美元的债，谭海音承认这是个不小的压力。“但我还是要做我想做的事，我相信凭自己的能力肯定能还这个债”。对谭海音来说，压力也是动力。

已经决定进美林银行的谭海音在回国的最后时刻改变了主意，决定和同学邵亦波共同创业，做网站。谭海音讲起一件对她触动非常大的事，教她互联网经济的教授曾讲：“现在整个互联网工业就像大爆炸后的 10 亿分之一秒，能量多得不得了，但方向不定，可以向任何一个方向发挥，你们可以用你们的判断用你们的想法用你们的行动去把握这些能量，把它用到一个很好的方向。”听完之后，谭海音热血沸腾。谭海音说：“目前国内互联网行业机会非常多，虽然游戏规则尚未建立，风险也很大，但对我们这些不怕输，不怕挑战，愿意在模糊不清的环境里工作的人，这却是很有吸引力的事情”。能够实现自己的

想法，而不是踩着别人的脚印走，这给了谭海音很大的快乐。夜深人静，忙碌一天之后，想想整个互联网行业的发展、电子商务的发展、拍卖模式的发展，对谭海音来说，真的很有意思。

做易趣，做拍卖网站，这在他们回国时就已经想好了。但他们的设想还在纸上时，就已经拿到了40万美元的种子资金。讲起这一段故事，谭海音话语里流露出的是绝对的自信，“其实在互联网投资领域，投资人最看重的是人，他愿意投钱表明他愿意把宝押在你这个人身上。一群很聪明、很和谐的人在一起，很垃圾的主意都会做好，但一群不太能干、不团结的人在一起，很优秀的主意也会做成垃圾。”

谭海音也曾想过，自己那么年轻，没有过什么大起大落的经历，能把握住一个企业吗？互联网毕竟是企业，不是很新潮、时髦的东西，一样要赚钱。但她也很明白，吃过苦、经历多的老总做企业管理很有经验，但并不是没有过经历的人就不能做管理，“我们这一代很稳定，也没必要去刻意寻找经历。只要是对人对事有比较成熟的想法，判断能力强就一样能做好”。谭海音说她在学校里学的不是生搬硬套的管理模式，而是一种思考方法。管理，一半是科学，一半是艺术，科学性体现在很多条条框框的规则上，艺术性则包括作为管理者的成熟度、对事物的看法、做事的原则和对事情的判断。

但是，尽管一切在设想中的都是那么美好，真正要去做到，在创业阶段还是要吃不少苦的。

回忆开始创业时，谭海音直言不讳“真的是苦”。公司租了一个两室一厅的民房，他们的工程师大部分是兼职的，白天一分工，晚上和周末才过来做，但互联网是赶早不赶晚，工程师没日没夜地奋战了两个月，平台的开发基本完成了。

接下来他们又遇到了一个麻烦，他们的种子资金只有 40 万美金，这点钱却要做太多的事情，要注册公司、要租房子、要买机器，还要开发市场，各个方面都需要花钱，怎么样能够小投入大产出，谭海音这个家真是难管。最重要的还是招人，互联网这一行说到底全都是人才的作用，但开始时公司不成规模，资金也不够，没有在报上登广告，只能通过朋友的介绍，招了一些志同道合的人。

2001 年 8 月 18 日易趣网开网了，8 月 18 日想来应该是一个很辉煌的日子，但实际上却是惨淡开幕，当时他们只有 5、6 个正式员工，网上只有 20、30 个用户名，谭海音自己就注册了两个，邵亦波也注册了两个，网上拍卖的物品是员工自己捐的几件东西，大约有三、四十件，易趣拍卖网站就是这样开始的。

正式运行之后两三个星期，到了 9 月 8 日，易趣登了第一个报纸广告，是上海《申江服务导报》的半个彩版，当天上午 10 点钟，网站就 down 掉了。这是一个好消息，也是一个坏消息。好消息是有人开始关注这个小小的拍卖网站了，坏消息是原来的服务器已经不胜负荷，此时已没有退路，这次是玩真的了。

从九月份到十月份，易趣的上升曲线还是很漂亮。十一月份，真正的第一轮资金 650 万美金进入，情况越来越好。现在已经有 40 万注册用户，每天的页读数 80 万左右，每天增长的注册用户有 6 千，每天增加物品 2 千件。他们终于成功了。

最初她和邵亦波回国创建拍卖网站是想依照 eBay（电子港湾，全球最大的拍卖网站）的模式，因为做 C－C 的模式依赖配送、付款相对少一点，而且中国的大城市人口集中，上网人群集中，所以本地电子商务的机会很大。做本地人之间的交

易时，通过本人碰面交易或通过本地的快递公司都很方便。

可以说 eBay 是易趣开始时的模式，但越做离 eBay 越远，因为单纯仿造 eBay 的形式是绝对不可行的。所谓“淮南桔子，淮北之枳”。

交易模式上，易趣一直采用网下的银货两迄方式，谭海音认为电子商务不一定是 100%网上支付，可以是现金支付、可以用信用卡、可以邮局汇款；运货可以运到用户家，或用户自己过来拿，或让物流公司送货都可以。易趣的用户最终自己选择需要什么样的付费方式和运输方式，易趣会根据物品的特性、价格因素和用户的喜好，选择可能的支付和运送方式，也就是因人而宜，因物而宜，因时间而宜。

很多时候，互联网上的防范措施都是防君子不防小人，一个拍卖网站怎样避免欺骗行为呢？易趣采取了三管齐下的措施。第一是刻意培养网上的健康氛围。第二是易趣有一套信用评价体系，成交以后，买卖双方都到网上来给对方以评价。并且易趣有用户服务队伍，每个周末作抽样调查，从周一到周日随机抽两天，对这两天中所有成交的人跟踪询问他们有没有成交。第三是投诉渠道，包括 24 小时的 800 电话、E-mail，并且网上每个页面都设有投诉信箱。现在易趣统计网上成交量有 2000 万人民币，网下成交率不到 50%。

eBay 经营六个月就开始收费了，易趣现在已经开网半年，谭海音说再过半年一年还是不能收费。但无论邵亦波还是谭海音，都对 C-C 的模式充满了信心。他们说会坚持以 C-C 为大本营，有了这个基础可以寻找在 B-C 上赢利的机会。

无疑，在互联网业不太景气的今天，这是一个十分成功的创业故事，而这个故事中的女主人公，更是一位成功的女性精英。

作为一个女人，选择创业的确是需要很大的勇气的，但在创业过程中，除了勇气之外，更多的是智慧。谭海音在这一点上无疑是优秀的，在易趣的创业过程中，她知道如何把一个小小的网站做大，她的确不愧为互联网业中的一个年轻的女性精英。

3
做一个出色的女老板

如果女人是水，如果网络是海，网络会为了女人的热情而澎湃。

女人做老板，一定很怕自己显得婆婆妈妈，人家会说，女人到底是女人，看人家诸葛亮，“谈笑间樯橹灰飞烟灭”，那个境界多高呀。

照说让谭海音这样的女孩子扮易趣的“女管家”，一定会有一点不甘心：28岁的年轻女孩，扮上“女管家”会不会显得老气呀？再说哈佛MBA毕业，就算做CEO，也轮不到做那些琐琐碎碎、婆婆妈妈的事情呀。可是总不能人人都扮诸葛亮吧？摇摇扇子就唱了空城计，退了敌兵，做企业到底不是唱戏呀。

谭海音做CEO，兼具时尚与沉稳，做得信心十足、底蕴十足，赢得许多夸赞。

“易趣最高管理层有着中西结合的优势：海音是公司的文化中枢，我是头脑中枢。”这是董事长邵亦波对易趣管理团队的评价。

很难想象谭海音板起面孔教训别人是一种什么样子，她给人更多的感觉是平和温婉，很关切别人的情绪，而且与员工之间非常平等。谭海音很注重和员工的沟通方式，更希望通过自

己的言行证明自己的能力。她不愿意把自己弄得很严肃很凶。这个行业是需要热情与创新的，管理得太严格了，是会挫伤大家的感情和积极性的。

在易趣，员工有事可以直接找董事长和执行总裁去谈。开会的时候，也没有繁文缛节，没有正襟危坐，只有开诚布公。

谭海音说，在企业管理上，互联网企业与饼干厂没有什么区别，企业做大后，即到了 40、50 人规模后，都应有一整套正规的管理体系。国内许多网络企业的发展也印证了这一点。只有专业的管理者才能让企业发展得更健康。而只依赖技术是做不大的。

谁是易趣的老板？谭海音回答说，“所有易趣人都是易趣的老板，每个人都有股份，但是易趣人的‘老板’，是我们所有的网友。”

做企业的流程，谭海音是在麦肯锡中学会的，要做人性化加职业化的领导者，不能光靠真诚、鼓舞，需要交流尤其是跨部门的交流，项目是横的，部门是竖的，需要专人负责，流程是企业的骨架，人性是血肉，缺一不可。加上在哈佛商学院也学到很多，谭海音判断事情就有了全局的观点。

谭海音对人真诚，很坦率地把自己的想法告诉别人。易趣的团队是互补的，有时候几个决策人也会为一件事情争论不休，但都是良性的争吵，等到互相理解意见一致，他们就会尽全力去做。工作中她遇到最大的障碍是具体操作不完整、不周到，一件事情实施很重要，所以她做事要看反馈结果。

有一幅画面十分生动地反映了谭海音的管理艺术：

“噢，吃冰淇淋！”办公室突然响起欢呼声，“海音请大家吃哈根达斯！”行政人员提着塑料口袋轮流分配，啧啧赞叹声不绝于耳，更多时候哈根达斯被避风堂蛋塔所代替，她自己挨

个儿发到同事手里。素面朝天、头发微曲的谭海音笑着说："我要逼着他们去休假，一年两星期，好的工作状态很重要。"

可以说，谭海音的确是一个优秀的女性管理者，在她的身上，我们看到了许多女性管理者的优势，尤其是在发挥女性感情丰富、细腻的优点上，谭海音做得十分出色。

对这位今天依旧十分年轻的女 CEO 来说，她的管理生涯或许刚刚开始，我们完全有理由相信，这一位女人，她将成为一位优秀的女性管理者。

4
“她世纪”的新型职业女性

在海音这一代高学历精英中，不论从出身背景、成长经历还是生活方式和理念上，海音都有一定的代表性。他们出身于传统的知识分子家庭，没有经历什么波折，受过可能有的最好的中国式教育，又前所未有地吸收西方新知识，他们成熟而又单纯，复杂而又明朗。

晴朗天空下的蓝色海洋——这是谭海音给朋友们的印象，不管底下有着怎样的深度，海面总是蓝得明朗、快乐、坦荡。作为有着深厚的专业素养的职业女性，她在个人设计和事业上精明干练，收放自如，而在生活和待人处事上，又明朗单纯，有一种成熟的活泼和快乐。

尽管是一家公司的总裁，但谭海音看上去却更像一个女孩。她青春可人，她魅力十足。她穿深蓝色 T 恤，黑裤子，靠在蓝色的老板椅上，素面朝天。

她的办公桌上会有大束的百合花，尽管是低调的颜色，可是只要阳光从大玻璃穿照进来，就会显得十分宜人。

这个 28 岁的女人，网络像大海一样在她面前展现出无边无际的空间任她遨游，而她则正在用她年轻的心去倾听。易趣是一家引人注目的公司，谭海音是业界最年轻的女 CEO，哈佛 MBA 是全世界最好的 MBA，所以她非常受人关注。

可是这个出色的女孩说，她只是许多二十七八岁、想做点事的普通人中的一员，做易趣对于她来说只是拣了一个喜欢的行业，她顺理成章地就做了。更多的人是因为关注这个行业的事才关注人的。

谭海音喜欢惊心动魄的感觉，喜欢读名人的自传，所以她选择在上海创业。对她来说，美国是一个连50岁在哪里都知道得一清二楚的国家，但上海充满机会，充满未知，充满挑战。于是，她快乐地选择了回国创业，互联网的机遇是如此难得。不过谭海音不是赌徒，甚至不炒股票，她不相信 easy money，认为钱来得太容易，就一定要好好看清楚。

作为女人，是特别需要事业内和事业外的平衡的，保持健康的工作状态和生活状态，女性才能更好地应对工作中的巨大压力。如果100%投入一件事，谭海音觉得会变成井底之蛙，视野变窄。谭海音有很多业余爱好，她也会尽量留些空间给自己，给工作以外的事情。

谭海音对钱的态度能奢能俭，同样喜欢北京的秀水街和上海的华亭路（两个很出名的服装自由贸易市场，从“地摊”市场发展而来的），吃大排档，喜欢生活中多一点不一样的东西。

如果不在易趣，谭海音会去干什么？她说想去教书，把自己做人的经验告诉那些成长中的年轻人。谭海音的外公外婆都是教师，一个教大学物理，一个教中学语文，他们对她影响很深。像每个对生活充满向往的女孩一样，如果有了钱，她计划一部分拿去享受生活，多一点经历，多走一些地方，另一部分开学校。

有太多的事情要做，谭海音最渴望的是和时间赛跑，觉得最缺的就是时间。时间计划已经安排到年底，所以她学会了有重点地做事，同时做十件事，每件只能得60分，如果做3～5

件，每件能得 80～90 分，她希望自己做事尽可能地完美。看着易趣像孩子一样很快地成长着，谭海音得到了很多快乐和满足感。

在很多人看来，谭海音代表了一群从真实社会中走到时代前列的年轻人。他们挑战传统，冲刺未来，以一种全新的开放式思维来应对人生，阐述出新时代全新的价值标准。但是谭海音仍然具有一颗平常心，在易趣，她的办公室是全透明的玻璃墙，任何人都可以随时推门进来，员工们都叫她“海音”，他们之间的交流与其说是老板和员工之间的交流，倒不如说更像是年轻人和年轻人之间的，没有任何的不平等。谭海音自己也说：她跟所有正在努力奋斗着的年轻人没有什么不同。

在易趣，公司上上下下的人都叫她“海音”。除了个子高，她亲切的态度让人觉不出任何不平等来。她是 CEO，可是也像所有的女孩一样。她花了好多精力布置易趣的新办公室，因为这事她还挨了她的创业同伴邵亦波骂呢。但她的办公室却的确布置得很有品味。

虽然深爱互联网，但海音并不希望自己所有的时间和生活都被网住。如果有热爱和兴趣，那么工作的累也是一种快乐，但她更想要一个女孩的完整生活。而上海这个城市的最大魅力就在于它既给你工作的机会，也给你生活中可能有的一切精致和美好。网络对于海音来说，更多的是一种工具，她更愿意走到这个虚拟世界之外，去真真切切地交朋友、看书和运动。海音有很多与工作无关的朋友，她希望他们能把她带到与自己专业和工作之外的不同的圈子中。她喜欢和朋友去泡吧或去剧院看喜欢的演出。有一次，她们在一个很有特色的小酒吧碰到离任前的国家队教练霍顿和他的太太，很迷足球的海音得到了一个签名，她把这个签名作为她的个人物品放到易趣网上拍卖，

享受了一把“易趣”的有趣和有用。她喜欢的书是那种有着浓浓淡淡传统文化韵味的，比如《林家次女》、《上海的金枝玉叶》等，而喜欢的运动却是风靡欧洲的定向运动。

年轻的网络总裁谭海音穿着一百多元的毛衣和二百多元的裙子，只有鞋子是四百多元的，那是她在出色完成工作后奖励给自己的，在这种奖励中，她感受到金钱的快乐，“钱太多了也没有什么意思，假如失去了花钱的快感的话。我相信人生快乐为本。”海音说。

这也许代表了她这样一类女性对金钱和生活的主流看法，他们不会为明天而牺牲现在，只做自己想做的事，享受自己向往的一种快乐。

5
女管家的快乐

作为一个女性管理者，谭海音是怎样看待自己与工作的呢？笔者曾在网络上看到谭海音的一篇自述文章，题为《女管家的快乐》，现摘录如下：

我希望拥有一间富于人情味的网站，而易趣正好把我更加人性化的侧面凸显了出来。

我不让“战友们”称谭总，而是“命令”他们叫“海音”，如果犯规，就会被罚去买蛋塔。餐厅墙壁很干净，可惜总好像缺点什么，于是我就用美工笔信手涂鸦：I Love Eachnet！并号召大家如法炮制。很快，各种各样的卡通、留言就爬满整面墙壁，进而成为整个公司文化的一部分。如果有空，我还会请大家吃哈根达斯冰激凌，人少时，我会挨个发到每位同事手里，现在人多了，只好请人力资源部代劳。

若问与男性相比，女性主管是否存在劣势，我觉得至少能力上没有，有的话可能也是心比较软、过于宽厚。不过这未必就不是好事，IT 行里的男性，多数过于“自我意识”，弄不好就会妨碍到“就事论事”，而如果有女性从中调和，可能就会好解决得多。

当然，女性的“玻璃屋顶”依然存在，历史地看，女性管理者的比率确实很小，社会对于女主管的心理认同度依然很

低，现实地看，女性自身的不自信和自我评价值过低，也严重影响到女性的自我设计与成功。对于财富，我追求，但不看重。奢有奢的活法，俭有俭的，我喜欢有奢有俭。刚开始做网的时候，我和亦波薪水真的很低。但我从未感到失落或者不平衡，钱够用就好。

我渴望不同的人生经历。创建易趣的这段历程如此惊心动魄且令人牵肠挂肚，这种感觉，在其他行业里可能一辈子也不会有。

6
小结：做个高情商的女人

如果说我们要给谭海音的成功寻找一个答案的话，也许，高情商是真正使得她取得成功的基石。

(1) 做一个会识别机会的有心女人

谭海音认为自己比较顺利，也比较幸运，但运气是要靠实力支撑的。

她出身在一个典型的知识分子家庭，所以她自觉又自然地把书念得很好，到现在为止印象最深的一次挫折是小学升初中的时候没有考上自己理想的学校，哭了整整一天，不过她认为早受挫折对人有好处，因为人要输得起。

有人说那些最接近成功的人总是能在合适的时候做合适的事情。但更重要的是不管你有没有这种运气，最关键的是在机会来临的时候你能够抓住，而且能识别假机会，而不放过真机会。

对谭海音来说，最重要的不是没有机会、而是选择的眼光和放弃的勇气。

1993 年，从上海交大工业外贸专业毕业后，她选择了世界最著名的咨询公司麦肯锡，当然这并不容易，她得从几百个十分优秀的竞争对手中脱颖而出。她抓住了这个机会，成为麦

肯锡在中国直接聘用的最早的两个咨询员之一，尽管为此她付出了很高的代价，但她却说："就因为麦肯锡的工作面宽，在麦肯锡做过，还能做银行，反之则不能。"反正青春在握，眼光何不放远？

在麦肯锡工作三年后，她又有了一个新想法：去读哈佛的MBA。她又实现了这个目标，于是她损失了两年的时间和数十万美元的薪金，但得到的也许无法计数。

哈佛毕业后，在美国最著名的投资银行和自己创业之间，她选择了后者。

"做网络风险大，也很艰难，机会转瞬即逝。我选择做网络，除了理性的选择外，很主要的一点是我年轻，我还没有得到很多，也没有受过大的失败打击，我不怕失去，对失败也没有什么刻骨铭心的痛。所以我敢做网络。它需要满腔热血不计得失地去拼，我担心自己过几年没有了这份激情，或者成为有产阶级后失去放弃一切改统更张的勇气，所以我必须现在就做，我没有什么可失去，也就有了选择的自由。"海音说。

（2）做一个自信的女人

在海音的身上，我们还可以看到一种自信型女人的魅力。多少的女人面对失败常常痛苦泪流，但是，一个坚强和自信的女人绝不会为一次小小的挫折所击倒。谭海音就是这样的女人。

她大学毕业时刚到麦肯锡的那段经历是对她自信心的一次前所未有的大挑战："我对自己失望到了极点，人人都比我强，我发现自己什么都不懂，什么都不会，我在大学时英语很好，但刚进麦肯锡时，发现自己根本看不懂那些文件，那些英文单词我都认识，但把它们组合起来以后，我却不知所云。"就好

像一个下马威，而且被人扔进水里，必须拼命地自学游泳。她终于挺过来，不仅适应了环境，而且表现得更为出色，做得更优秀。她认为每一次挫折都应该是增强自信心的机会。到哈佛后自然而然地适应了美国的生活，这和她当年在麦肯锡的工作有关。

(3) 女性管理者要有人情味

“海音像个好管家”，同事们这样讲。如果谁叫她“谭总”，就要被罚去买蛋塔。大到合作意向、战略决策，小到员工搬家、公司装修，她都过问操心。她不迷信，但绝对相信因果轮回、积善行德，招聘新人最重要的标准是“好人”。

餐厅里的墙壁干干净净，她用水彩笔信手涂鸦：I Love Eachnete“请大家随便在上面画吧，隔段时间可以重新粉刷。”于是，“感谢网友给我们食物”、“每天易趣多一些”……各种各样的卡通、留言很快爬满墙壁，整个成了公司的文化墙。

网站用户突破 50 万的庆祝酒会上，谭海音精心设计了一个小节目：音乐响起，逐个念出老员工的名字，请他们上台，她和邵亦波给每个人郑重地送上一支玫瑰、戴上一只戒指，以表示公司与他们“喜结连理”。五彩的礼花落下来，幸福的呼声中，许多人流下眼泪。活动快结束的时候，大家站起来，随着音乐节奏，接龙式地在大厅里跳舞，手臂摆动着，肩膀紧握着，身体欢乐地跳跃着……一些还在犹豫的员工就在那一刹那做出正式加盟的决定。

(4) 相信自己、喜欢自己的女人

谭海音对工作很挑剔，她希望每天早晨眼睛睁开，可以满心欢喜地去工作。她说她现在就是这样一个状态，而且“我还

会维持这样一个状态”。谭海音称自己是个性情中人，对网站倾注了很多感情，但她能进得去也能出得来，“工作毕竟不是生活的全部”。谭海音回国时已经做足了吃苦的准备，对于创业的艰辛想了很多，但她还是没有想到会成为被关注的人。她现在的感觉是：我还是我自己，知道自己的优点、缺点，不管外界的评论如何，我知道我自己，我相信我自己，我喜欢我自己。

谭海音说她是个“贪生怕死”的人，因为太留恋生活。她乐于享受生活和工作中的乐趣，对自己很满意，活得也不错。她很乐观，周围的一些不愉快很难影响她，她也不会怨天尤人。

问她会不会有一天厌倦做网站，而去做别的，像她以前所做的那样，她说有这种可能，她不会厌倦网络，但有可能有一天不做网站，因为她的性格中有一种不安分的成分在内，更重要的是她有这个自信，她相信不思进取的人不可能得到幸运的青睐，不过，她说自己最想做的一件事情是教书，用自己的知识和智慧去影响别人，塑造别人是一件有意义的事情。

7
你是一个高情商的女人吗？

丹尼尔·戈尔曼教授指出："情商是一个人最重要的生存能力，是一种发掘情感潜能，运用情感能力影响生活的各个层面和人生未来的关键性的品质要素。"

从谭海音的身上我们便可以感受到情商对女性人生的影响。你是一个高情商的女人吗？

测试

1. 表情不开朗，很少展现笑容？
   A. 从不。
   B. 偶尔。
   C. 经常。
2. 不了解自己在生气、高兴、伤心、或是忌妒什么？
   A. 从不。
   B. 偶尔。
   C. 经常。
3. 说不出自己生气、高兴、伤心、或忌妒的话或事？
   A. 从不。
   B. 偶尔。
   C. 经常。

4. 表达情绪的方式通常是骂人、忍耐或委屈?

A. 从不。

B. 偶尔。

C. 经常。

5. 情绪起伏很大，不易了解?

A. 从不。

B. 偶尔。

C. 经常。

6. 在意别人对自己的看法，生活较紧张，无法轻松自在?

A. 从不。

B. 偶尔。

C. 经常。

7. 一次想做很多事，因此显得不专心?

A. 从不。

B. 偶尔。

C. 经常。

8. 做事的态度拖拉，慢吞吞及被动?

A. 从不。

B. 偶尔。

C. 经常。

9. 对于自己的事，不能主动及负责任地完成?

A. 从不。

B. 偶尔。

C. 经常。

10. 被问及问题时常会用不知道、随便、不说话或是顾左右而应付?

A. 从不。

B. 偶尔。

C. 经常。

11. 对学校及家庭既定的规则不遵守？

A. 从不。

B. 偶尔。

C. 经常。

12. 对于已约好的事，无法守信用的完成，或会草率完成？

A. 从不。

B. 偶尔。

C. 经常。

13. 对自己要求很高，达不到标准时会哭、闹、生气？

A. 从不。

B. 偶尔。

C. 经常。

14. 对自己期望很低，觉得反正自己做不到就干脆放弃？

A. 从不。

B. 偶尔。

C. 经常。

15. 担心自己的意见不好而附和同伴的意见？

A. 从不。

B. 偶尔。

C. 经常。

16. 等待一下的能力很低（即是作什么事都很急，耐不住性子)？

A. 从不。

B. 偶尔。

C. 经常。

17. 与人合作时，如果别人不同意己见就要骂人，或者是逃避？

A. 从不。

B. 偶尔。

C. 经常。

18. 担心犯错，而不敢担任新的职务？

A. 从不。

B. 偶尔。

C. 经常。

19. 与同伴意见不同时，采取退让、委屈、对别人生气等方式来解决？

A. 从不。

B. 偶尔。

C. 经常。

20. 担心自己不会就放弃参加，或说活动无聊、低级、不愿尝试新事物或经验？

A. 从不。

B. 偶尔。

C. 经常。

解说：

选 A 最多的人情商较高
选 B 最多的人情商中等
选 C 最多的人情商较低



希拉里

从幕后到前台的“第一夫人”

她有一张非常性感的嘴唇，擅长运用嘴的优势表述自己的观点和思想，给人留下一个足智多谋、雄辩天下的形象；她的眼睛，一对典型的杏核眼，目光犀利，大权在握的外表下面带着几许狡黠和几许羞涩；她很少暴露自己的肌肤，大多数情况只是显示喉咙和双手。她的喉咙清亮富有磁力和生机，双手细小富有激情。她属小字号的那种女人，肩膀和胸脯扁平，以至她遇到的男人中多数情况她都要抬起头来看。她穿着价格昂贵的女套装，裤腿带着褶皱，脚穿平底鞋，看上去像是舞会中最聪明伶俐的姑娘，一个人在默默地等待之中。

她就是曾经以强悍、干练而著称的美国“第一夫人”希拉里。这个女人在走出白宫之后，又一次开始了自己的政治生涯，她身上表现出的一切使她成为全美妇女甚至男人们的偶象。

希拉里档案

希拉里：前美国总统比尔·克林顿夫人，现任纽约州参议员。

希拉里全名希拉里·罗德汉·克林顿。

1947年出生于芝加哥，她在伊利诺伊州的帕克里奇同两个兄弟一起长大。

毕业于帕克里奇南部的缅因城中学。

1969年，以优异的成绩毕业于著名的韦尔斯利学院。

毕业后，她进入耶鲁大学就读，在那里认识了比尔·克林顿。

1975年，她和克林顿结婚。

1980年，生下女儿切尔西。

1984年，她被评为阿肯色州年度最杰出女性。

1992年，克林顿入主白宫，她成为“第一夫人”。

2000年，她当选纽约州参议员，是美国历史上第一位获得公职的总统夫人。

1
威尔斯利学院的女学生领袖

希拉里出生在一个严厉的天主教家庭。打从识字起，母亲就叫她读报纸上的股票行情！

有一段时间，希拉里总是受到学校里几个其他女同学的欺负，有一次头发被扯乱了，脸上还被抓了几条血痕，希拉里哭着跑回家，却站在门口不敢进门，她妈妈看了看她那副样子，就口气强硬地对女儿说：“我们家没有胆小鬼，从来都没有！现在，你给我回去，去找那几个该死的家伙，去和她们打，什么时候打赢了什么时候回来！如果永远打不赢就永远不要回来！”

希拉里的爸爸对她很严格，小时候的希拉里一直是班上最出色的孩子，每年成绩单下来，希拉里都是惟一的全A学生，但她从未得到父亲的赞美，每一次拿到希拉里满堂红的成绩单时，老头子就冷淡地说：“看来你上的是一所不太严格的学校。”

希拉里的世界里，没有赞赏与温情，只有鞭策与压力，所以她只有努力努力再努力，永不言败，永不知足，永远冷静地对待自己的一切成功与失败。

后来，希拉里的父母把她送到了威尔斯利女子学院。

在全美高收费的女子学院中，威尔斯利堪称是高中之高，

它既是艺术学院，也可以说它是镀金之地，因为该校师生在学识方面的声誉远远不及他们有钱有势的背景更引人注目。

为了能在这里深造，威尔斯利的学生们一般要交比上普林斯顿或哈佛更昂贵的学杂费。

那时的希拉里觉得“学校生活丰富多彩，与自己所想象的非常接近”。她后来对一位记者说，“开始三个月都小心翼翼，”虽然当时其他人都认为她是个热心、合格的新生，“很快就加入到校内的共和党人中间，和他们一起坐着喝茶。”她母亲对一位朋友说：“我曾为她担心，但毫无疑问，希拉里适应了威尔斯利，她参加俱乐部，很快就活跃起来。”

希拉里的一位同学说：“校园里最流行的社交活动就是喝茶……加上一两块糖。”每到周末，威尔斯利的女孩子们都逃离拥挤的校舍，乘波士顿的区间火车到哈佛广场。“希拉里一开始就加入了这一行列。”

1966 年到 1967 年，希拉里正读大学二年级，当时的越战升级、民权运动新的动向已在其他校园里初露端倪。希拉里与其他同学、包括一些后来入校的黑人女生一起，鼓动黑人参加各种活动。

后来，希拉里作为一名学生议员，成为 60 年代校园反对派的领袖之一。她们抗议学校一直以来的夜间熄灯和鸣钟制，要求减少课业负担，支持不留级制度，甚至要求废除威尔斯利百年来不许男生进出女生宿舍的禁令。

对校方和女生来说，这种活动并不是一种羞辱，而是温和有序的改革活动，远不能与全国其他校园内暴力充斥的动乱同日而语，但在风平浪静的威尔斯利校园，希拉里的举动就显得格外大胆。60 年代的学潮只是为这位来自帕克里奇的温和改革家提供了一个机会。她的改革旨在改变不再适用的条条框

框，对最基本的权力结构则没有任何威胁。

大学低年级时，希拉里就是学生组织的领袖，她看上去严肃认真，但不带书卷气。在学生与校方日趋增多的摩擦中，她是一个调和者，她曾主持过校内的一次会议，会上关于种族隔离的看法模棱两可，被黑人学生称为威尔斯利的“隐秘的御用政治”。后来，她又成为黑人女生社团与校方之间的调和人。她的同学说：“她有一种在不同学生团体间起沟通作用的才能……她力图使每个人都能充分表达自己的观点。”那时，她已经找到了合适的角色并非常珍惜，“希拉里不会对任何一次会议说‘不’，让那些繁文褥节见鬼去吧，她总会从天而降的。”

与此同时，一些人开始对她政治活动的最终目的表示不解。除了她对校内事务的管理能力和积极参与之外，朋友们注意到她在大学里最后两年的变化：她越来越多地参加威尔斯利以外的社会活动，政治观念很快从共和党转变成民主党的。

忙碌之余，她自愿去波士顿破落的罗克伯里贫民区教黑人孩子们读书，后来又到一家新办报社帮忙。

作为一个青年共和党人，她喜欢强有力的复仇者，像共和党谦卑的尼尔森、洛克菲勒或纽约州代表约翰·林，而不是更保守的对手理查德·尼克松和罗纳德·里根，1967 年到 1968 年，随着反越战情绪高涨，她和其他学生一起支持明尼苏达州的尤金·麦卡锡参议员挑战林登·约翰逊。

她在威尔斯利的同舍好友约翰娜·布兰林还记得 1968 年 4 月 4 日希拉里听到马丁路德·金在孟菲斯被害时的情形：“她走进来，呼地一声关上门，书包扔到了墙边。”布兰林说：“她完全被惊恐所控制，心神不宁。”当 80 个城市的年轻黑人暴动时，当哥伦比亚和其他大学的学生们准备起义时，希拉里和一部分黑人女生戴着黑纱，参加了波士顿的一次肃穆的纪念游

行。她们还计划在校内游行，但遇到当地退伍军人协会的威胁。一位当地的年轻牧师回忆说："如果我们做了，就会被打得头破血流。"

马丁路德·金被害后，校园内气氛非常紧张。希拉里是第一个号召学生罢课、举行民权问题讨论的组织者之一。当一位教授责备他们不应该放弃"周末的享受"时，她是第一个在校刊上及时反驳，锋芒毕露地迎击公开批评的人。她写道："我将放弃周六晚上约会的时光……但这不是问题的关键。有个人良知当然好，但必须表达出来。"她显得非常率直。连续几周，她都为一次精心组织的学生会主席竞选而忙碌，她与两位对手观点相同，赞成威尔斯利应当更多地让学生来管理，校方的决策要有班集体代表的参加。但她跟别人一样，"不知如何在权力结构中实施这些变革。"正因为如此《威尔斯利新闻》拒绝支持希拉里。竞选胜利后，她对自己受欢迎被认可的程度感到惊讶，虽然她已为学生机构辛苦工作了 3 年，她仍旧说："我简直不敢相信。"

在威尔斯利的最后一年，希拉里的公众形象很有光彩，个人生活却不宁静。她以学生自治会主席的身份继续扮演校园协调者的角色，许多人都认为她在各方面都非常"投入"。她喜欢变革，但从不走极端，认为现状压抑人而且无用，但她从不被现状激怒。

有人说："她是个真正的主流人物……而不是一个反传统者……甚至在思想上，她也开始摒弃激进主义。因为即使她做出完全自由主义的姿态，那也只是在一个相当保守的范围之内。"

她曾主持过宿舍里和餐厅里的小型沙龙。她和别的女生都不一样，她并没有通常的来自家庭方面的压力。很多学生"被

父母命令干成这个或干成那个，因缺乏热情和自信而感到痛苦，而希拉里则没有这种问题。”

大学毕业时的最后几个月，她都在找“工作”。班里的许多人只是想着结婚和家庭，但“威尔斯利盛行的女权主义……使希拉里决定从事法律工作。”在与一位傲慢的、有着鲜明的性别歧视观念的哈佛法律系教授有过接触之后，她就决定去耶鲁的法学院深造。

然而她理想化的目标又一再受到考验，她所选择的生活中也不断出现惊奇。有人认为：“她去法学院不是因为她想成为一个律师。”有人说：“她不是想去赚钱或当个公司的法律顾问，她只想……去影响社会的进程。”希拉里自己则声称：“我对公司法律事务并无兴趣，人生苦短，我不能为某个大公司去赚钱。”希拉克的一位同学认为她对未来的工作并没有明确认识，虽然她总是表现得相当独立。“她当时并没有牢固树立要入主某个重要部门的雄心壮志。当时也没有任何迹象表明她想找一个政治家维系自己的一生——我相信如果当时有人提出这一点，她肯定会否定的。”

毕业的时候，希拉里成为威尔斯利第一个在毕业典礼上发言的学生。谨慎的校方要求发言必须恰当地反映 1969 届的“学生民意”。

典礼筹委会一成立，学生们的建议纷至沓来，要求她对战争、马丁路德·金和肯尼迪的被刺、洛杉矶暴乱、校园内的示威抗议等发表坦诚的看法，更多地评述他们最近几年来经历的社会动荡。最后，筹委会傲慢地拒绝将发言稿交由校长终审。

毕业典礼上，希拉克的父亲休·罗德姆开车去波士顿聆听女儿的演讲。仪式一开始，先是爱德华·布鲁克参议员作一番泛泛的演讲，这位马萨诸塞州共和党人，是唯一的一位有着非

洲血统的美国参议员，他的演讲只字未提战争及当时的混乱状况。紧接着，希拉里在即兴发言中谴责了这位参议员，在听众紧张的喘息声中，她大声斥责布鲁克呆头呆脑的表现。

接下来，她才开始读早已准备好的演讲稿，内容包括一位同学的诗："现在的挑战是把政治当做艺术来运作，使不可能变成可能。我们不是对社会重建而是对人类的再造感兴趣……你我首先是自由的，不是充当光荣的十字军去拯救世界，而是要竭尽所能，发挥或展示那些能使美梦成真的艺术技巧。"

这一次演讲十分地成功，在这次演讲中，希拉里谈到1968年到1969年的动荡时局发表了自己的看法，而且表达了她对旧秩序的不满。

她的同年级同学和她们的家长给予了希拉里持久、热烈的掌声。当然，不言而喻，演讲也激怒了许多人。

24年后，她称这次演讲为"通篇激烈的言辞。"当时威尔斯利校方也对此大为不满，在她对布鲁克的谴责中，只是顺便提及"越南"一词，这一点也并未出现在她向校方提交的演讲提纲中，在1975年官方的学校编年史中，对该校的第一位毕业典礼上的学生发言人也没有记载。

她这次演讲的梗概被刊登在著名的《生活》杂志上，作为毕业典礼上学生演讲集的一篇，并附有她第一张有全国影响的照片，一位严肃的圆脸少女，一头长发，厚厚的无边眼镜后面是一双敏锐的眼睛，手指伸开的双手向面前探出。

从威尔斯利毕业时，希拉里已是一个内心矛盾的、戒备的、自我封闭的女人。几十年后人们回头看这段历史时，甚至是最富同情心的记者们也会对她当时直线思维方式感到不解，正如一篇文章中所说的，她当时是那么"理性、克制"，似乎没有什么"痛苦……恐惧……和梦想"。

毕业演讲结束后，她离开了人群，包括她父亲，只身来到洼蚌湖，脱下毕业礼服，穿上泳衣跃入水中。照理说湖中是禁止学生游泳的，可这大概是她最后一次尽情享受反叛的快乐了。正当她在湖中畅游时，一位校方安全警卫正好路过，他拿走了她的东西，包括那副厚眼镜。

1992在威尔斯利的一次学生毕业典礼上她说起了这个故事。她说“当时我瞎得像个蝙蝠，不得不摸索着回到宿舍。”听众大笑。几乎没人注意到这一故事背后的深刻寓意，无论是事实还是象征意义上，她度过大学生涯的这一辉煌时刻就像以前或此后一样——尽其所能但却是孤军奋战。

2

“她视权力胜过魅力”

1969年夏天，比尔·克林顿还在温泉城为逃避兵役而忐忑不安时，希拉里又开始了她毕业后马不停蹄的单骑闯荡。

为了躲避帕克里奇湿热的夏天，她决定去阿拉斯加谋取一份工作——她选择搭免费车去的举动令全家人和朋友大为吃惊。在那里，她在一家罐头厂找了份工作，但不久就被解雇了，因为她认真地对老板说，他们提供给食品商店的鱼罐头好像已经腐烂。她对一位朋友说：“那些鱼都变黑了，已开始腐烂。可是我想没人愿意承认这一点。”朋友们都觉得她从西北回来后，带回一种新的精神面貌，显得很有自信。

同年秋天，当克林顿带着他缓期服兵役的证明回到牛津等待机会时，她已自信地跨入耶鲁校内，成为法学院少数的几位女性之一。

人们还记得她当时的样子：法兰绒衬衫、厚镜片和朴素的衣着。简朴得就像入学通知——或校方告示——所要求的，“有点让人惊讶”，但她很快投入到反战的罢课活动中，还组织了校园游说活动，最终迫使校方在法学院女厕所里配备了月经棉。但同学们更深刻的印象来自她的“勤奋努力、严肃认真”，甚至独来独往。

从一开始，她一如既往地把精力和热情放在学术上。

第一年她几乎没跟男孩子约会过。有人认为，她显得很孤单，尽管她的性格外向，而且有时她还公开表示对异性和聚会的冷漠。一位好友评论说：“作为一位年轻的法学院学生，希拉里有意穿得很朴素，决不出风头，只是有时带几分激进分子和女权主义者的色彩。让我回想从前的话，不管她表面如何，像希望得到其他东西一样她也希望得到异性的注目。”内心深处对自我和对异性的感受是一回事，但在公共场合则是另一回事了。她母亲说：“我觉得那几年她遇到的挑战太多了。作为一个年轻女人，她与男人是平等的。可那时没有什么人能接受这一观念。”但这不只是一个两性差异的问题。22岁时，她已不愿而且也掩饰不了这样一种直截了当而又近乎苛刻的区别对待：哪些人吸引她，值得她注意和善待，而哪些人不值得。她的朋友艾·伯幸说：“她既能言语无碍又能尖酸刻薄，但对她所喜欢和信任的人则充满温情。”另一位男性朋友则补充说：“换言之，希拉里既可宛若天仙也能恶如魔鬼，除此之外别无其他。”

然而，她还是给学校的师生留下了深刻印象。就像在威尔斯利一样，她参加了一些针对校方的抗议集会，其中包括1969年到1970年纽黑文对黑豹党的调查。当时，在耶鲁法学学者托马斯·埃默森的指导下，她组织了一批批学生去法院旁听。像以前一样，她很快投入其中但不久又奇怪地抽身出来。

她中肯客观地总结别人，特别是学生们的缺少艺术性但不乏说服力的演讲，这位戴着厚镜片、举止严肃的女人很快受到欢迎，成为校内一位讲效率的调停人，是持不同政见的学生与深感不安的校方之间的最佳沟通者——尽管她很自信，但有人说，她从未站在会损害自己利益的立场上。一位同学对记者说：“她是如此野心勃勃……那时就已懂得关系的重要性。她

开始与校方和老师们而不是学生们培养良好关系。”

然而，和在威尔斯利不同的是，她的角色给那些关注她的学生和老师留下的印象并不一样，她的一位同学说：“许多年来她一直掩饰着她的野心。但在耶鲁法学院时，她不再隐藏她急于要成为重要政治人物的渴望。”她的另一同学则说：“那时有许多争取民权、关于外交政策及其他问题的集会，她总呐喊奔走其中，却从未受过处罚。我想她谈得最多的是在性别和工作机会方面，虽然所有这些看上去超出了她自身的能力。她真正的事业是她希拉里自己。”肯尼迪时代就是华盛顿政坛元老的耶鲁法学教授伯克·马歇尔认为，“她非常聪明、勤奋、有吸引力，但是，她在政治策略上和其他人一样，缺乏想象力。”后来他称她为“普通的民主党人。”

《生活》杂志刊出了她在威尔斯利的演说之后，她应邀参加了女选民联合会组织的一个叫做“未来年轻领导人”的会议。该会议是两党促成的一系列成果之一，他们从各校的激进分子中选出六十位学生领袖。这成为希拉里与华盛顿微妙联系的开端——一位观察家称这些集会中鱼龙混杂的学生政治新贵们为“现政权的候选人”，正是在那里，她接触到了各种各样的议会工作人员和对她未来丈夫的政治崛起将发挥巨大作用的重要人物，年轻的雄心勃勃的黑人选民登记代理人弗农·乔丹就是其中的一个典型，23年后，他成为大公司的游说者，并主持了比尔·克林顿的权力交接仪式。

与妇联会的接触为她的政治生涯打开了一条新路，集会上她认识的人中就有罗伯特·肯尼迪的前助手彼德·埃德尔曼，他的妻子，儿童权利保护律师玛丽安·赖特·埃德尔曼说，希拉里一下子就能给人留下深刻印象，在耶鲁一位保证人的支持下，希拉里向华盛顿研究项目署申请到了一个职位，她先是在工程

部做过短时间工作，不久，就经埃德尔曼夫妇推荐在参议员沃尔特·蒙代尔的移民劳工委员会中找到一个肥缺，研究佛罗里达州和其他地方由于不卫生而瘟疫流行的移民区的儿童及其家庭的生活状况。

为右翼代表人物哈罗德·科利尔工作过两年之后，她现在又作为蒙代尔工作班子的一员一头扎进实地调查和文字归档——这也是美国政治经济的一项副产品——的事务堆中去了，共事的人里有人说她“显然是个自由派”。她对朋友和同事说，这段经历“令她震惊”。

1970 年 7 月底，委员会就移民区的恶劣生活条件举行听证会，其中包括对可口可乐子公司新招计时女工一事进行质询。7 月 24 日当可口可乐公司总裁 J. 保罗·奥斯汀到议会听证会作证时，希拉里在走廊里截住了他。包括蒙代尔的职员在内的旁观者看到希拉里一反常态，满怀激愤地责问他，后来一位公司律师说，“她失去了往日的镇静，而且确实是个人物，咄咄逼人，毫不让步。”许多人都记得当时的情形，她对惊惶的总裁愤怒地说：“我们要揍你，揍你!”

奥斯汀生硬地向委员会保证，要提高移民职工的待遇。

但听证会后却对此事不了了之，工人的工作条件也没有多少改变。在华盛顿金钱万能的环境中，揭露黑暗和进行改革都颇具讽刺意味，结果都是破碎的肥皂泡。1984 年当蒙代尔作为民主党候选人竞选总统时，可口可乐的顾问充当他的资深智囊团，而许多农业综合企业给予巨大资助，这些企业正是 1970 年听证会上曾被曝光的，他们从移民身上榨取了巨大利润。可口可乐及其总裁奥斯汀并非这丑闻中的唯一涉嫌者。在听证会上，希拉里和听众还听到了被称为“世界上工作条件最恶劣、最不人道的”得克萨斯移民区的情况，在那里，工人及

其家属为前议员、百万富翁庄园主劳埃德·本特森卖命。1970年本特森竞选参议员成功，主要得益于他在银行、保险和移民劳工身上攫取的巨大财富。

听证会后不久，希拉里又回到了耶鲁。她为委员会所做的工作感到骄傲，对后来几个月揭露出的移民劳工的惨状非常气愤。但这股热情持续时间不长。7年后，在一份广为人知的个人简历上，希拉里列举了她从威尔斯利大学时代开始从事的主要活动时，抹去了她在议会中从事移民劳工研究的这段经历，更没有提在华盛顿与奥斯汀的短兵相接和在妇联会上的有预见性的演说。

1970年秋天，法学院的新生们又开始聚集在纽黑文。

其中有一个絮絮叨叨的男生显得格外出众，他来自阿肯色州，留着络腮胡，大谈一个叫霍普的地方的西瓜是如何鲜甜可口。

在1992年的总统竞选中，这一段故事总是被提到，所以希拉里和克林顿在法学院图书馆里的首次见面几乎已成为一段政坛名人的美谈佳话。当时一位同学劝他去复习艰涩的法律书时，他却在长长的阅览室里盯着希拉里看。最后，她站起身，走到他面前，生硬地说："好吧，如果你还要盯着我不放，那我也要反过来瞪你，还不如现在就认识一下，我叫希拉里·罗德姆，你呢?""这简直就是爱情电影中的一个情节。"用克林顿自己的话来说，当时他一反常态，哑口无言，站在那里苦苦想着自己姓什么。

无论是根据私下的流传还是后来公开的资料，这一故事的浪漫情调还有许多没有揭示出来，这个朴素、用功、总是一脸严肃的年轻女人确实引起了校园中这个引人注目的高大、英俊、爱说笑的南方小伙子的注意。他呢，多少年来一直像吹嘘

霍普西瓜一样推销自己，今天终于碰到了一个识货的买主。后来他们坦诚地描述当时情形时说，两人都是不经意地坠入爱河——至少在他们的体验中那是一种新奇。她说：“他不怕我。”他则对一位记者说：“我看着她，告诉她，她看上去很有趣，有深度。”

在图书馆见面之前，他曾试图接近她，但都未成功。有一段时间他甚至悄悄地跟踪她。克林顿对一位传记作者说：“那时，我刚跟一个女孩吹了。”毫无疑问，希拉里是他长长的女友队伍中的最新的一个。

希拉里传记作者后来写道：“在比尔·克林顿之前，希拉里在耶鲁与好几个男生约会过。”许多人还记得，在她的生活中，男人们“时进时出，更换不停。”但是在克林顿之前就与她很熟的一位男生认为，她不会经常跟某个人在一起——或者保持一种亲密关系，一开始她对克林顿也是这样。他说：“她当然不是他的第一个女友，但他对于她来说却是最好的，在以后发生的一切中，这一点比别的都重要。”

以前曾有人问她是否体验过她在威尔斯利毕业典礼演讲中盼望的“幸福的……生活方式”，希拉里毫不迟疑地回答说：“在与克林顿相爱时。”一位朋友说：“她视权力胜过魅力，她看到了克林顿内心世界的复杂性。我想正是这一点令克林顿难以拒绝。”在气质、思想和风格诸方面，他们似乎是那一代男女中的理想配偶。她传统的“男性气质”、活力和忍耐正好与他带有“女性气质”的温和、多情和敏感相匹配。希拉里的传记作者朱迪思·沃纳写道：“这是理智与直觉的结合。”至少，也是他们身上的野心的融合。

多年来了解他们的人说：“她不仅知道他急于想当总统，也知道他有这个能力。她如愿以偿。”“而且她总是发现她能够

同他一起分享政治权力——而不只是当选，他们一直相互注视着，情感里混合着兴奋和焦虑。”

1971年秋，希拉里成了克林顿宿舍的常客，对于他们既是情侣又是盟友的关系，大家都很清楚。他们之间越来越不只是一对情人，更像一对搭档，希拉里常帮他补习功课，在耶鲁的出庭律师联合会上组织的法庭辩论赛中，他们俩是最难对付的一组。在她的约束下，他们准备得极为细致。朋友们回忆说，她整理案件材料，由散漫的克林顿去对付那些心怀敌意的证人们，可最后，他们还是输了。20年后克林顿对一位记者说："我那时非常不痛快"。显然，他们共同分担失败。每个人都能发现，他们之间确实有着热烈的爱情，但一开始他们之间就有潜在的矛盾，后来演变成了痛苦艰辛的政治婚姻——而且事实比这样的概括更复杂。显然地，这场20世纪政坛上最具影响的爱情故事，是两个对国家统治有着难以估量影响的人一手造成的。

她在法学院的第四学年，他们在校园附近的一所旧房子里开始同居，作为一对夫妇，他们吸引了许多人参加那里的社交活动。

圣诞节的假期里，比尔·克林顿去了一趟帕克里奇，希拉里的母亲承认那确实是一次"冷淡的接待"。这位母亲谈到她打开门，迎接这位第一个为25岁的希拉里而来的年轻人时说："我知道，他来是要带走我的女儿。"他与他们待了"整整一星期"。罗德姆一家忍受着比尔睡在她兄弟的房间里和"他待在那里"的难受滋味。但不久，希拉里的母亲就被比尔·克林顿吸引住了，因为他鼓励她去上大学，他愿意和她谈论她感兴趣的上学这一话题，而且她也得到了向往已久的但在郊区舒适生活中从未得到的尊敬。

克林顿早已宣布了他的家庭计划。阿肯色的一位老朋友说：“很久前他就告诉人们，他不要漂亮的王后，而要娶班上最聪明的女孩。”另一位朋友则说：“你们要记住，比尔的生长环境中，女人们都热衷于打扮，涂抹许多化妆品，所以他并不想娶那种女人。”1971年与母亲短暂见面之后，他在离开小石城机场时，突然对弗吉尼亚大声说：“妈妈，我希望你答应我娶希拉里，我非她不娶。”

后来，她们终于结了婚，成为了夫妇，当克林顿成为美国的总统时，这位女人也自然而然地成为了“第一夫人”。

3
囊括众多“第一”的第一夫人

作为第一位职业女性入主白宫第一夫人宝座，希拉里曾经因为强悍、干练而一度成为美国历史上最不受大众欢迎的第一夫人。自从莱温斯基事件曝光后，希拉里变得逆来顺受，委曲求全，倒又赢回了选民们的同情和支持。希拉里虽然历经磨难，但凭着自己卓越的才能和钢铁一般的意志，在那个基本属于男人的政坛中脱颖而出。

(1) 令人讨厌的第一夫人

当希拉里以为年轻时代政治改革的理想可以实现的时候，白水门、差旅门、档案门，一起起莫名的案子整得她喘不过气来。

1996年进行的民意测验表明，极大一部分美国人认为第一夫人是个撒谎的女人。他们相信她为了发财，也为了让她的朋友们富裕起来，做过违法的事情，并且为了她丈夫的政治生涯，为了满足她自己的政治野心，什么都干得出来。对他们说来，她是个营私舞弊的伪君子。结果，1996年1月26日，历史上第一位带着个人职业进入白宫的第一夫人便成了第一位被传唤出庭面对大陪审团的第一夫人。就在希拉里爬上通往审判庭的台阶时，有51%的美国人声称他们反对她。这又是一个

“第一”：她成了美国历史上最不得人心的第一夫人。

这种重大的失败，在克林顿上台后她已经经历过几次了。1993年，希拉里列席内阁会议和政治策略讨论会，参与职务任命和选定司法部长。这种情况让一部分人气疯了，他们信不过未经选举委任的内阁成员。当希拉里投身于医疗卫生体制的改革时，这种恐惧更是变本加厉。她和几位神秘的专家于暗中悄悄进行，企图完成一个长达1342页的计划，低劣的构想弄得非常复杂，自相矛盾，使全国上下怨声载道。公众舆论要把希拉里逐出白宫西翼的总统办公室，打入白宫右翼转而从事家务。人们责备她使克林顿名誉扫地。因此希拉里被套上了笼头，在1996年的总统竞选活动中退居二线。在政治方面，人们不准她发表意见，只能就青少年和家庭问题说说话。

直至她发表教育论文《动员全村》，国人才让她在聚光灯下再度稍稍露面，而当她出访世界各国，就妇女儿童的权益说些好话、做些好事的时候，国内的那些人仍紧锁双眉密切关注。最后，她终于得以走出禁宫，条件是，她必须遵循国风民俗。她同意了。这个女人掀起了保护儿童、反对烟草和禁止青少年性行为等运动。

(2) 成了容易受伤的女人

1998年，就在总统和白宫年轻的女实习生之间维持了一年半的暧昧关系被炒得红红火火、黄色细节越传越多的当儿，希拉里从死灰中复活了。她不再是个盛气凌人的悍妇，而成了受到伤害的妻子。她脸上带着逆来顺受和痛苦的痕迹，过去抛弃她的女选民、上了年纪的妇女和当了母亲的家庭主妇，突然向她张开双臂表示欢迎。她第一次被她的女支持者们算作自己人，这些支持者中没受过高等教育的女人，比有文凭的女人多

得多。接着，当她忠心耿耿地站在丈夫一边，声明对他的爱和支持时，为此对她咒骂不已的上了年纪的男人也哑然了。苛刻的美国人开始欣赏希拉里沉默的尊严。他们赞扬她不以受害者自居。他们把她对克林顿的忠诚理解为三思后的选择，是对他们在自己的生活中不得不做出的不可靠选择的辩解。希拉里这辈子第一次成了“众家夫人”。

当然，这并不意味着希拉里变了，1998 年的她和 1992 年的她是同一个人，出身于中产阶级家庭，由美国几个最好的大学培养出来的有雄才大略的职业女性。她的能力早已在一家享有盛名的律师事务所得到承认，人们认为她政治上的见识不亚于她丈夫。她仍是 60 年代的那个少女，在威尔斯利学院的毕业典礼上呼吁以“一种更直接、更热烈、更令人信服的方式生活”，向习惯势力挑战。她还像从前那样是妇女权利的活动分子、有时还是相当刻板的伦理学家。她的语言仍然那么尖刻，好挖苦人，对不知趣的人她还是那么不耐烦。她一如既往地不在乎室内装潢，也并不以衣着高雅引人注目。

但这些东西从此已不重要。美国来了个 180 度的转弯，像对待自己的女儿一样欢迎希拉里。美国变了，她仿佛也一下子变了。在终于变成一个现实的女人之后，希拉里在美国人的想象中重新又站稳了脚跟。她不再持有进步的观点，不再代表未来的美国妇女，有教养，尤其是游刃有余地成为国家的一部分。她代表的是时下的美国妇女，如人们日常所见的那样：屈辱和气馁，她的矛盾，她遭受的牵连和她的伤心事大白于天下后，希拉里才成了与当今时代相称的第一夫人。也许是因为他们终于发现第一夫人是人不是神，像他们一样有缺点错误，是弱者，美国人更愿他们的领袖是人不是神。

(3) 从“第一夫人”到参议员

希拉里当选纽约州的参议员的胜利来之不易，她原本不是纽约州人，今年初才在这里一个富人居住区买下一座住房，成为纽约州人。那么，希拉里缘何取胜？首先，希拉里提出了关心老人、儿童及妇女的福利政策，赢得了民心。其次，希拉里确实是一个能干的女性，她毕业于美国名牌大学之一的耶鲁大学，在从事律师职业中，她被评为美国 100 名最佳律师之一，她的收入甚至比作为总统的丈夫高得多，这给选民一个良好的印象。第三，她采取了明智的竞选策略。针对对手拉齐奥在所有场合特别在电视辩论上的猛烈攻击，她总是满脸笑容，总是客观地阐明自己的政策。这大概是拉齐奥始料未及的。希拉里作为女性参选，以及在女性选民中所作的努力，也大大增加了她的得票率，在选举中，她赢得了女性选民中 61% 的选票。不仅如此，希拉里还赢得了 90% 的黑人选票，以及西班牙裔选民中的 80% 的选票。

(4) 醉翁之意不在酒

在美国，无论是政治家还是平民百姓，都知道希拉里在纽约州竞选参议员是醉翁之意不在酒。对于雄心勃勃的希拉里，这不过是一个跳板，她的眼光早已落在丈夫即将离开的美国总统宝座上了。而且，希拉里从未掩饰她有朝一日登上总统宝座的愿望。她虽然表示在 6 年内将首先关注履行参议员职务，但并没有排除在 6 年后竞选总统的可能性。人们预计，她完全可以在 2008 年，甚至 2012 年她 65 岁时竞选总统。

1995 年，希拉里访问中国时，听说中国第一个也是惟一一个女皇武则天曾经统治中国 45 年，她连声表示惊讶和赞叹。

人们有理由相信，希拉里可能会成为美国开国200多年来第一位女总统。希拉里依然将钢铁如故，从前如此，今后也不会变。

4
从幕后走到前台

希拉里的杰出智慧和坚毅个性，丝毫不逊于她名震四方的丈夫比尔·克林顿。早在1992年的选民见面会上，她雄辩的口才和不失优雅的风度，就给人们留下了深刻印象。一位选民惊呼：“怎么是比尔·克林顿而不是她竞选总统?”

一上任纽约州的参议员，她就一改贤妻良母的形象，脱掉了第一夫人的紧身胸衣，穿上了富有个性的时装。现在，她常常随意地把双手背到身后，摆起威严的军姿。

在参议院，她时而在民主党领袖汤姆·达施勒的麾下奔走，时而又去会晤共和党人约翰·沃纳和迈克·德怀恩，游说他们支持她的全国教师招募议案。如果没有那一头动人的金色短发，人们定然会淡忘她的性别。

当然这并不是说，这位纽约州参议员已经蜕去了她女性的特征。实际上，她正在利用自己身为女人的有利条件，对参议院的男人们施展磁石般的魅力。

民主党的肯尼迪参议员走向议会大厅发表演说时，总是发现有两道充满钦羡和敬仰的目光在注视着自己。他知道那是希拉里·克林顿温柔的目光。他对希拉里的评价是，“她以一个经验丰富、学识渊博的政治领导人的面目出现在参议院，她有自己的观点，工作努力，善于倾听别人的意见，赢得了所有人、

包括过道那一边的人（即共和党人）的尊敬。有些人曾等着看她的笑话，可最终他们打消了这个念头。他们喜欢上她了。”

希拉里时常和共和党的男参议员们开些小玩笑。在参议院的走廊上，她举手投足之间俨然又是一个比尔·克林顿。一位参议员的助手说：“她总是在含笑点头。看到她的微笑，会使人们觉得，当有人大骂她的丈夫克林顿时，她也会和那人拥抱。”

希拉里参议员充沛的精力和无尽的热情委实令人惊异。她在走马上任尚不足百日时，就已提出了 10 个议案，还襄助了另外 66 个议案。由于 6 月份之前共和党人同时控制了白宫和国会，她提出的和襄助的议案大都遇到了强大的阻力。虽然屡战屡败，但她从不气馁。

民主党的教育改革议案最后虽然未获通过，但希拉里·克林顿为推动这个议案做出了很大贡献。参议院民主党领袖达施勒曾评论说：“我党在全国组织委员会上所希望的教育议程，正是希拉里在阿肯色州曾实施的那种。在过去的两周中，我党的组织委员会制订了针对教育议程的各项策略，她非常积极地参加了我召集的所有会议。”

这就是希拉里·克林顿。她正在为自己，也为美国的历史，书写着全新的篇章。她是不靠丈夫，而是靠自己的努力赢得人民拥戴的第一夫人。不可否认，她和她的丈夫在道德和工作方面都远非无懈可击。希拉里曾引起了保守派的恐惧和狂怒。她的对手还在恶意地中伤她，然而，她依然是坚忍不拔。

2001 年 5 月，耶鲁大学学生选中了希拉里做他们班级里的发言人。她激励毕业生们，“要敢于竞争”、“勇于关心”。显然，大多数学生把她视为行动的楷模。2001 届毕业生格兰特·查文说：“15 年之后，我仍会记得希拉里·克林顿在我的毕业

典礼上的讲话，而不会记得那些所谓的桂冠诗人之类的角色。”另一位学生雷切尔·伯杰说：“作为一个女人，获得如此程度的成功，可以想见她为此做出了何等的牺牲。”2001 届毕业生阿莱娜·巴托里说：“我并不是希拉里的狂热崇拜者，但是她的生活经历对我是很好的借鉴。她做到了‘敢于竞争’，‘勇于关心’。她是个楷模。”

5
美国政坛的亮丽风景线

希拉里有没有成为美国第一位女总统的打算？这个问题只有她自己知道。但出任参议员已经一年多的她，却向人们展示了与“白宫岁月”时期截然不同的一年，表现得既随和，又有爱心和正义感。

2001年早些时候，内华达州民主党参议员哈利·里德为了使美国上下关注内华达州大量的癌症患者，决定召开一次听证会，但是，这次听证会需要一个重量级人物前来捧场，加大宣传力度，扩大宣传效果。在这个时候，希拉里风尘仆仆，从纽约一路赶来。这位在白宫做了8年女主人的参议员不是第一次向同僚们伸出友好之手。

8年了，在白宫的8年里，在华盛顿的政治圈里，希拉里是一个美颜冷面，不愿与人结交，却利用第一夫人的身份越权干政的女主人，无论是朋友，还是顾问们都给她这么一个不公平的评价。尽管比尔·克林顿不再担任总统了，希拉里凭借着自己的实力，一路打拼，赢得竞选，成为美国纽约州的参议员，但是，这还是没有改变希拉里在一些人心目中的形象。

2001年1月3日，新年伊始，新当选为纽约州参议员的希拉里在家属总统丈夫克林顿、女儿切尔西的观礼下，正式就任美国参议院议员。一年多来，在希拉里不懈地努力下，同僚

们通过她发出的出其不意的友好信号，惊奇地发现一个与众不同的、与印象不同的希拉里。她为人谦虚、亲切、诚恳，乐于助人；忘我工作，勤勤恳恳，不知疲倦。在这短短的一年多的时间里，希拉里在参议院广交朋友，不仅为民主党友人所喜爱，也为共和党人所推崇，受到了资深议员的尊重，也赢得了国人的关注，成为国会山一道亮丽的风景。

然而，希拉里并不是单单靠语言沟通、交流来赢得同僚的好感的。作为一个有很大号召力的政治人物，在担任参议员的一年期间，希拉里筹集到了 130 万美元的基金。

在筹集到了基金以后，她又把大约 7 万美元分发给了她的民主党同僚们。这些将在 2002 年寻求连任的同僚在参议院都是重量级人物。除此之外，希拉里还慷慨解囊，拿出 23 万美元，投入到民主党竞选基金里面，支持民主党全国范围内的候选人。

希拉里在上任的一年里频繁活动，广交朋友，笼络人心，忘我工作，引起了美国两大政党高层及战略家的高度关注。他们认为希拉里的表现寓意深长，猜测她这可能是为未来的全国大选、甚至问鼎白宫，竞选总统做准备，尽管希拉里在 2001 年早些时候就对外界宣布她将不会竞选 2004 年，甚至以后的美国总统。

关于这一点到目前为止，还存在有两方面的争论，一方面，希拉里目前的活动是一个有野心的政治家深思熟虑、精于算计的不可或缺的一部分；另一方面，在成为白宫 8 年女主人受到极为严格的约束、压抑之后，作为一个女人得到解放和自由之后女人真实性格的再现。但是，无论如何，希拉里上任一年之后的表现使得她的许多同僚开始对她刮目相看，不得不重新对她定位和评价，并为她能够建立自身资本、树立自身形象

提供机会，配合她“打造”一个全新的希拉里。

怀俄明州共和党参议员克雷格·托马斯称，他所听到的希拉里和他所见到的希拉里完全不同。托马斯在说起圣诞节希拉里从纽约送给他的一块奶酪的礼物时，感到非常有意思。“我早就应该想到她是挺有上进心的。”托马斯开玩笑说，“根据我们当中的一些人的观察，她做得已经很不错了。”

然而，希拉里身边的人却坚持说，她的这种做法完全是她的作风，正是现实生活中的希拉里，她的行为没有什么造作或者精于算计之处。他们说，也许正是因为以前人们心目中的严肃、不苟言笑、不愿与人交往的希拉里形象，才使得她现在有如此难以抵挡的魅力。

希拉里愿意利用自己的名声与地位为她的同僚做事情。在上任以来，希拉里极力保持低调，不愿在公开场合抛头露面，摆正位置，把自己看作是参议院里面的一个新手。但是，为了帮助同僚，她就顾不得许多了。

希拉里还将位于首都华盛顿的精致寓所，开放给民主党捐款人参观，藉此筹得 10 多万美元，为华盛顿州民主党人玛丽亚·坎特韦尔还债。坎特韦尔为参议院的新手，由于她的竞选经费几乎全是自掏腰包，所以欠了很多债务。为了使得参观成功，希拉里还在寓所后园搭起帐篷，并特邀华盛顿一流的餐饮供应商，准备了各种饮品和小食，为筹款做准备。

希拉里与参议院的姐妹们关系也十分亲密，经常与她们在一起讨论女人的事情。一天夜里，还邀请 13 名姐妹议员到她在华盛顿大使馆区的家中做客。这次，希拉里和其他的姐妹们送给了共和党参议员凯·贝利·哈金森很多礼物。由于她收养了一个女婴，希拉里就将儿科医生贝利·布拉茨尔顿的一本书赠送给了她，书上有这位医生的签名。贝利医生曾经写过几本关

于如何做好父母的书，在美国很受欢迎。

希拉里在参议院的同僚们对她强有力的资金筹措能力非常钦佩，同时，又对她利用自己的寓所为同僚筹钱还债的“姐们义气”由衷地敬仰。“她在筹款时可是真心为她的新同僚打拼的。”马里兰州民主党参议员芭芭拉·米库斯基说。

无论外界怎样揣测，参议员的希拉里怎么也不能和第一夫人的希拉里相提并论。希拉里现在有了自己驰骋的天地，也可以按照自己的意愿做自己愿意做的事情了。至于这位美国政坛的新星新秀是否竞选美国2004年总统，那是希拉里自己的事情。不过，只要希拉里沿着现在的这条路走下去，相信她的前途将会是光辉灿烂的。

6
我爱希拉里

作为一位坚强而富有魅力的女性，希拉里不仅是众多美国男女的偶像，在许多中国女性眼里，她也是魅力无穷的，笔者曾读到这样一篇赞扬她的文章，现摘录如下：

越来越觉得希拉里漂亮了。初看她时，只是一个普通的美国妇女，站在克林顿身后，笑着，作贤淑大方状，但总有点不到位的感觉，昔日名牌大律师的气派自然也没有了——两头够不着，啥也不是了。

现在再看她——像这一次，在获得竞选纽约州参议员提名的大会上，穿绿色外套，戴大颗粒珠子的项链和耳环，头发修得很好，从容和自信的样子，真是迷人。厉害也还是厉害的，记得电视脱口秀节目中主持人曾同她开玩笑：现在，就是白痴经过你那幢房子（指其为参加竞选而特意在纽约州新置的房子）也知道按汽车喇叭了。她立刻回答：呵，原来今天早上在外面按汽车喇叭的人就是你！

也算是脱颖而出了，虽然，促成如此结局的，从表面上看，竟是——主要是——她的总统丈夫令人难堪的桃色事件。她甚至被美国人评为当年度最受敬仰的女性，且得票率远高于其它上榜者。为此有人很是得意：看看！看看！

就是在讲女权主义的美国，妻子对丈夫忠诚忍让的传统美

德也还是被大家推崇的嘛！那口气似乎他给了女权主义“沉重的一击”。

我倒觉得希拉里在此事中所表现出的并非什么传统美德，而恰恰是现代女性的成熟与进步。男人的忠诚有多重要？——会不会比这个人本身更重要？当然不会。然而许多女人都在不知不觉中把男人对她们的态度，比如，忠诚或不忠诚，当成了取舍这个人的标准，这是她们性格中软弱和缺少安全感的部分。希拉里超越了这一点——虽然这是为现实利益得失考虑，所以她保持了平静——在有人等着她或悲伤欲绝或羞愤难当或自怜自叹的时候，最大程度地保持了尊严——她的，和她丈夫的。

从另一方面，克林顿是希拉里的丈夫，也是她多年的同党、合伙人，当他的对手步步紧逼，誓要置其于死地的时候，他的父母、兄弟都不会弃他于不顾，她何必要跟他争强斗狠？

我觉得智慧、意志和义气，才是希拉里获得人心的原因，这也为她政治上的进一步发展打下了较好的基础。——政治，我虽然不懂，但我也是热切希望更多女性参加到其中并占有一席之地的，因为我知道在一个什么重要的场所都是黑压压一片男人的头的社会里，妇女的利益是难有保障的，我们不能总是等个别的好心体贴的男人“良心发现”或“突然想到”，提议替妇女作一下考虑——把它划作卫生、环保、儿童等问题一道。

克林顿对希拉里参选的态度是非常支持的，一会儿替她弄钱，一会儿替她弄人，忙个不亦乐乎。一个“男子汉大丈夫”，这样巴巴地跟在老婆身后，却“不以为耻，反以为荣”，从这我们也可以看出希拉里的魅力，或者说，本事。

7
小结：一个钢铁般的女人

她曾经是大学里的女学生领袖，曾经是一个引起无数人注目的“第一夫人”，今天，她在和丈夫一起走出白宫之后，又开始了她的竞选之路？这个女人，不管她是否能成为第一任美国女总统，都将是无数男人和女人的榜样。在希拉里的身上，能带给我们启示的实在是太多太多了。

（1）一个宽容的女人

丈夫的绝情曝光制造了全世界的丑闻，希拉里做出了最明智的选择：沉默。这种沉默既是对待丈夫的，也是对待所有人的。她不想对着全世界大哭大闹，因为她知道所有人都等着看这个笑话呢。

因为她，克林顿有了下场的台阶，因为他，希拉里有了登台的机会。她去竞选议员。

人们说希拉里仍同克林顿在一起是为了自己的利益。希拉里则透露了她忠诚的驱动力。她说“她已经从母亲的痛苦经历中吸取教训。”每个人的家庭都会有一些变故，人们必须去面对它们。如果你爱一个人，你就不会离开他，你会帮助他。希拉里想从《圣经》中找例子来解释自己的忠诚，露辛达便推荐了《哥林西书》中的一段：爱超越了一切事物！不，我还是在

爱。我想到了彼得3次背叛基督，基督也知道，但他还是爱彼得。人生不是直线的发展，它有许多岔路和挑战，我们需要互相帮助。

希拉里忘不了和克林顿曾经有过的生活：“我们聊天。我们在日光浴室、在卧房、在厨房里聊天是些鸡毛蒜皮的事。我们喜欢躺在床上看老电影，你知道啦，就是那种能搁在膝盖上的小巧的个人录像机。”但现在，克林顿已经不是总统，她也不用再扮演勉为其难支持丈夫的第一夫人。克林顿的政治生命已经结束，希拉里的却刚开始。

在大学期间，希拉里就得到了“为所坚信的东西大声疾呼，并且能够站在独特的立场上调解各种冲突”的评价。的确，她能够贯通，使自己处于有利的位置。

如果希拉里的宽容还不够，你忍忍试试。

（2）一个好女人

可以说，希拉里符合一个好女人的所有标准：她有一双温柔可人的眼睛，她有一个善解人意的心灵；她永远忠诚地和自己的家庭站在一起，并为捍卫它的荣誉，随时准备牺牲自己；她掌握政治的艺术，具有似乎与生俱来的高贵而坚韧的品性，永不言败；她善良地对待男人的过失，像母亲一样包容他们受到伤害的身心；她更可贵的品质则是，为男人包扎好飞翔的翅膀，与他一起远航。只有希拉里这样的女性，才能使一个前程远大的男人实现他的梦想，得到成功和男人应该获得的整个世界。也只有希拉里这样的女性，才配称得上是一所好学校。瞧瞧，她是多么成功：她培养了一个美国总统！

而且她和那些小鸟依人的所谓的好女人不同：那些好女人好像没有自我，唯唯诺诺地顺从男人的权威，她们和男人并不

平等，她们仰视她们的男人，她们可能是一座温柔的港湾，但不能够和他并肩出 航。在男人打拼世界的艰辛过程中，可能根本没有她的名字她的身影，即使男人赢了，也会有种悲壮的孤单。可是希拉里，她不同，她和你站在一起，风风雨雨，她是你的同志，她是你的教师，她的智慧，她的逻辑和她的思想，都是男人的参照坐标，男人的成功，必定有她的参与，男人获得了掌声，一定有对她的喝彩。在人生的落寞峰顶，你绝不会高处不胜寒，因为希拉里就像一棵优美的橡树，紧密地站在你的身边。

除上了述美德之外，她还深刻地了解男人的脆弱：就像一个需要照顾的孩子，有时候也会犯错。她对此并不绝望，她耐心地守候着。

作为男人，我要说希拉里非常伟大，我要说我们最爱这样的女人，她就是我们要找的耶利亚女郎。不知道除了希拉里，还有没有这样的女性？如果有，那我一定要找到她。

有，但永远找不到；因为拥有，立刻使价值感大为降低……

(3) 成功女性更需要尊重丈夫

在莫妮卡丑闻中，希拉里是最大的受害者。有哪个女人能容忍丈夫给自己戴上“绿帽子”而且那些肮脏的细节，又被媒体炒得沸沸扬扬。然而她忍了，为了女儿，为了自己曾经爱过的人，为了家庭，也为了美国。她的冷静、理智，她的自我控制力量，使她获得了伟大女人的称号。然而据载，在克林顿度过了这场持续 1 年的政治危机之后，希拉里又表示了要与克林顿分手的意向，也不失为一种维护个人尊严的举措，同样可以被视为理性的胜利。她很政治，又很女人，她自尊而自重、自

爱。

希拉里是所谓成功的女人，是知识女性的代表。但是她既懂得承当自己的社会责任，又懂得承当自己的家庭责任，知道自己应该在什么场合扮演什么样的角色，该收敛时收敛，该表现时表现，该当配角时当配角，该当主角时当主角，不光她们，我所认识的许多知识女性都有这种理性头脑。

但是，也有一些知识女性不是这样，她处处要表现自己的知识，在丈夫与朋友谈话甚至讲专业问题时，不断插嘴，要显示她是无所不知的，还有的女性在公众场合，朋友之间处处显示自己对丈夫的控制能力，这就更不得体了。受损害的是自己，也包括丈夫。

我有个朋友是个无职无权的教师，他的夫人是上下班都坐小车的正局级干部，但这位女局长在丈夫面前却给我一幅小妹妹的感觉，温顺和气，最令我吃惊的是，有一次我上他家串门，教师朋友发现家中无烟，就指使她去买烟，她二话没说就去了，回来还征求丈夫的意见，看买得合适不。

能当上局长的女人绝对会有强者的一面，在单位的威风也会影响到她的日常行为和语言，像这位朋友夫人在家庭生活中的表现，确实令人感动。

知识女性能靠自己的努力获得事业的成功就够令人佩服了。如果她能处理好家庭关系就更令人尊敬了，我经常对那些既尊重丈夫又明白自己，既爱事业又爱家庭的知识女性钦佩不已。

她们是最聪明的女人。表面上她们尊重、理解的是丈夫，实际上表现的是自己的人格、修养、智慧，在夫妻关系中，尤其在成功女性身上，这一点更为难得。

（4）一个钢铁般的女人

从走出克林顿的阴影，到开始自己的政治生涯，希拉里开始了真正属于自己的事业，竞选纽约州的参议员，她获得了成功，在她心中，这还远远不够，她的政治生涯或许仅仅是个开始。在美国，这个坚强而杰出的女人是许多女人们的偶像。作为一个女人，一个得不到丈夫完整的爱的女人，她的人生同时充满了缺憾，但这一切都阻扰不了她为自己的事业而奋斗。

当年，即使是在克林顿性丑闻东窗事发、总统焦头烂额之际，希拉里也毫不犹豫地站在丈夫身边，同时说："谁能说得清楚这里面是为了政治还是夫妻之情呢?"

但是，无论如何，在经历丈夫性丑闻之后，希拉里坚韧、刚强、聪明的形象更加深入人心。

这个女人无疑有着普通女人根本无法企及的钢铁意志，要不然她也不会跻身于全美百名律师之中，要不然她也难忍受丈夫的多次不忠；要不然也不会在戴了数顶绿帽子之后还要奋力说是别人的谣言。她不得不忍受所有人的嘲笑，和一切指责，不得不与多如牛毛的政敌做艰难的斗争，最后竟然还敢站出来宣布参加混乱不堪的参议员选举。

从来没有哪位美国第一夫人像她这样引人注目，也从来没有哪位第一夫人有这样的勇气，在丈夫即将卸任之际，宣布自己将再战风云。

在这一切的背后，支持她的正是她与生俱来的钢铁意志，正是因为有了这样坚强的意志，这个女人才会显得如此的出色。

8
你是一个意志坚强的女人吗？

有人说，希拉里是一个钢铁般的女人，的确，这个女人身体所体现出的坚强意志在女性中是惊人的。一个女人要想成功，必需要有着坚强的意志，要敢于承受突如其来的一切变故，无疑，在这一点上，希拉里是一个杰出的榜样。你是不是和她一样，也是一个意志坚强的女人呢？

测试

以下有20道测试题，可以帮助你对自己作出判断，请认真回答。

1. 你童年时很受父母宠爱。
   a. 否。
   b. 是。
   C. 已不全是。
2. 你步入社会后经历坎坷，屡遭挫折。
   a. 是。
   b. 否。
   C. 不全是。
3. 你初恋失败后，几乎丧失了生活的勇气。
   a. 否。

b. 是。

C. 不全是。

4. 你的收入不高，但手头并不缺钱花。

a. 否。

b. 是。

C. 不全是。

5. 你无法忍受和性格不同的人一起工作。

a. 是。

b. 不一定。

C. 否。

6. 你从不失眠。

a. 否。

b. 不完全。

C. 是。

7. 你的朋友冒然带一个你非常讨厌的人来访，对此你感到恼火。

a. 是。

b. 不确定。

C. 否。

8. 原定你可以晋升职务，可公布名单时却换了另一个人。即便如此，你也心情坦然，并向他祝贺。

a. 否。

b. 不确定。

C. 是。

9. 你看到那些穿着奇装异服的人，就感到讨厌。

a. 不确定。

b. 否。

C. 是。

10. 你认为一些新规定的颁布和实施，都是理所应当的。

a. 不确定。

b. 是。

c. 否。

11. 你接连遇到几件不愉快的事，苦恼不断加重。

a. 不确定。

b. 否。

C. 是。

12. 即使同工作上的竞争对手交谈，你也能友善平和。

a. 不确定。

b. 是。

C. 否。

13. 你结交新朋友相当容易。

a. 是。

b. 否。

C. 不确定。

14. 别人未经允许随便动用你的物品，你会长时间地感到恼火。

a. 否。

b. 是。

C. 不全是。

15. 即便多次失败，你也不放弃再做一次尝试的机会。

a. 是。

b. 否。

C. 不确定。

16. 对没有完成的重要事情，你会寝食不安。

a. 不确定。

b. 否。

C. 是。

17. 至少有一半的成功把握，你才会去干有些冒风险的事。

a. 不确定。

b. 否。

C. 是。

18. 你很容易染上传染病。

a. 是。

b. 否。

C. 不确定。

19. 别人若对你不公正，你会怀恨在心，一定要找机会进行报复。

a. 是。

b. 否。

C. 不确定。

20. 有空闲时间，你就想读小说和娱乐性报纸。

a. 不确定。

b. 否。

C. 是。

计分方法

题号 \ 得分	a	b	c
1	5	1	3
2	5	1	3
3	5	1	3
4	5	1	3
5	1	3	5
6	1	3	5
7	1	3	5
8	1	3	5
9	3	5	1
10	3	5	1
11	3	5	1
12	3	5	1
13	5	1	3
14	5	1	3
16	3	5	1
17	3	1	5
17	3	1	5
18	1	5	3
19	1	5	3
20	3	1	5

结果论述

20～50分为A型，
51～75分为B型，
76～100分为C型。

A型：无法承受突如其来的变故——这可能和你一帆风顺的经历有关。你性格脆弱，经受不住刺激，更经不起意外打击，即使稍不遂意也使你寝食不安。这是你的主要弱点，建议你增强心理承受力，勇敢面对生活的挑战。同时也要少想个人得失，因为应付困难的能力说到底是对个人利益损失的承受力。

B型：心理承受力一般——在通常情况下不会有什么问题，至多有点烦恼。要注意的是能在大的挫折面前坚强一些。

C型：敢于迎接命运的挑战——你有不平凡的经历，能正视现实，对来自生活的困难应付自如，随遇而安。



撒切尔夫人

从杂货商女儿到第一女首相

撒切尔夫人无疑是20世纪最有影响的伟大女性。在20世纪的政治舞台上，在英国现代政治史上，撒切尔夫人作为一位女首相，其影响和地位格外引人注意，并以“铁娘子”而闻名天下。作为一个小杂货商的女儿，她从英国一位普通中产阶级人士奋斗并成为英国历史上第一位女首相，她的经历对很多普通女性来说无异于是一个飘缈的梦想，但是，在她的身上，我们看到了女性领导者的力量，她比同一时期的男性领导丝毫不逊色，而且，她还有着许多男性领导身上没有的刚毅和果断。她的经历告诉我们，女性其实也有许多男人没有的领导优势，正如撒切尔夫人自己所说：“遇到问题的时候，需要去问男人，在必须行动的时候，就需要去问女人。”这是她的真实写照，这个意志坚强的女人用她的行动告诉世人，女人不是水，而是铁。

撒切尔夫人十分喜欢福科斯的一句话：“一位妇女一旦能与男人相抗衡，她会比他更出色。”或许，这才是对这个女人成功的最佳诠释。

撒切尔夫人档案

撒切尔夫人，原名玛格丽特·罗伯特斯，英国政治家。1925年10月生于林肯郡格兰汉姆。她在上学期间极为出色，赢得牛津大学萨默维尔学院奖学金，学习化学。大学期间积极投身学生政治活动，任大学保守党协会主席。1951年与丹尼·撒切尔结婚。开始攻读法律，次后从事律师业。1959年作为伦敦芬奇利区的代表进入议会。1961年——1964年任国民保险部联合议会的秘书，保守党执政后任内阁教育和科学大臣。1974年在竞选中保守党失败，她反对爱德华·希恩，取代他成为党的领袖，领导保守党获胜，出任联合王国第一任女首相。她精于理财，上任后采取紧缩银根，遏制通货膨胀的措施，在公共事业方面削减大量开支，提高信贷利率。她对苏联侵略阿富汗持强硬态度，赢得了"铁腕夫人"的称号。1982年在与阿根廷就福克兰群岛发生争端的问题上，同样采取了不妥协政策，作出派遣特混舰队入侵福克兰岛的决定，从而闯过她政治生涯中的紧要关头。在1983年的大选中她的党再次获胜，再度出任英国首相。在中英有关香港回归上，尽管她言辞激烈，但和中国政府发表了有关香港问题的联合声明，通过谈判解决香港问题。1990年11月22日撒切尔夫人因经济危机通货膨胀辞职。

1
“铁娘子”的少女时代

1925年10月13日，玛格丽特·罗伯特斯（即后来的撒切尔夫人）出生在英国伦敦西部的格兰汉姆市一家杂货店主的家中，格兰汉姆也是另一位著名英国人牛顿的家乡。罗伯特斯一家过着俭仆的生活：没有花园，没有浴室，也没有室内卫生间。玛格丽特是笃信宗教的父亲阿尔弗雷德·罗伯特斯和做裁缝的母亲比阿特里丝的二女儿。小时侯，玛格丽特深受父亲宠爱，他试图通过女儿的卓越成就实现自己的雄心。玛格丽特很像她父亲。因而商人兼州议员和兼职卫理公会传教士的阿尔弗雷德宠爱玛格丽特，决心将她塑造成能使自己理想得以实现的人物，他让她明白她能做到自己所希望的一切，从不以性别因素对她加以约束限制。

阿尔弗雷德·罗伯特斯没受过什么正规教育，但深谙世事、深明道理，因此玛格丽特对他言听计从。他嗜书如命，不断追求知识，这一品格传导到了女儿身上，他们会一起到图书馆选出两本书看一星期。他努力将她培养成他未曾有过的儿子，塑造成一位“领头而不从众”的女性，他塑造她强烈的工作热情和维多利亚式的整体观。罗伯特斯从不接受“我不能”，“这太难”之类的说法。玛格丽特崇拜他，多年以后还记得他的警告：“你必须自己拿主意，你不要因为朋友们的做法而去效仿，

你不要因为害怕与众不同而随波逐流……你要率众之先，而决不从众”。

这种早年的教育成为玛格丽特以后发挥作用的因素，她那时面临的是从未曾被女人统治过的男人的世界，她必须在新的“不同的”环境中行事，这是一个女人必须在男人主宰的世界里学会生存的陌生领地。她学习很好，成为如饥似渴的读者，在体育项目中也颇具竞争性。她在格兰汉姆女生学校时的校长说：“很小时，她便口才出众”。她的一位同学说：“她聪明，刻苦，在5岁时便庄重得像个大人”。

玛格丽特5岁时开始学钢琴，9岁赢得诗歌朗诵赛，在赛后校长表扬她：“玛格丽特，你真幸运”。玛格丽特直言不讳：“我不是幸运，我应该赢得”。作为一个好辩手，玛格丽特是高中辩论队成员，她也是学校里最年轻的曲棍球队队长。据她老朋友玛格丽特·戈德维奇说，她是个好学生：“在很小时候，她便能准确应用词汇”。玛格丽特认为父亲无所不知，10岁时便跟他参加市政会议，从那儿她感受了政治措辞的艺术性，玛格丽特高中时，罗伯特斯当了格兰汉姆市市长，这为她提供了政治领袖神韵的早期培养素质。

在父亲当市长后，由于兼任地方治安官，她有机会旁听各种案件的审理，使她对法律产生了兴趣。15岁时，玛格丽特中断了钢琴学习，专心学业，目的是将来能够考上一所理想的名牌大学。幼年时代的玛格丽特最大的兴趣是政治。在同学们中间，玛格丽特没有太多的朋友，她也瞧不起那些头脑简单的女学生。她最喜欢的活动是学校组织的辩论会，差不多每个题目她都能够说出自己的见解。童年时代刻薄的生活，为造就日后的“铁娘子”创造了先决条件，尤其使她养成了一种严肃认真的性格。

玛格丽特是个庄重而宁静孤独的女孩，她从不去看电影、跳舞，因为这些享受在罗伯特斯家庭中是不允许的，这是她父亲教条式的宗教虔诚性所决定的。她早年努力和坚持不懈的事例，是她必须有 4 年拉丁语课程知识，才能获得牛津最好的女子学院索姆维尔的奖学金。她将 4 年课程并在一年学完，获得索姆维尔的半奖资助。在她到了牛津以后，她从不跳舞，仍然过着追求卓越成就的自律俭仆的生活，以符合宠爱她的父亲的期望。

她父亲从小就教她不要迎合别人，常对他说："千万不要人云亦云，你自己要有主见，而且还要设法让别人跟着你干。"父亲的话在撒切尔夫人的幼小心灵里深深扎下了根。

从撒切尔夫人成长为一个杰出政治家的过程中，我们清楚地看到她父亲的成就动机对撒切尔夫人的终身影响。

经过努力，玛格丽特考取了英国著名高等学府牛津大学。她志向本来是法律专业，可是却被化学系录取。在牛津，玛格丽特的专业是化工，但她用在政治活动的时间远远超过了在实验室的时间。牛津大学是世界名牌学府，也是政治家的摇篮，有着参与政治的传统，许多英国政界要员、首相都是这所大学毕业的。玛格丽特是保守党组织活动的积极分子，1946 年被推选为保守党俱乐部主席，后来正式加入了保守党。她深受保守党的政治熏陶，十分崇拜丘吉尔首相，立志要做丘吉尔这样的人。但她也知道，在英国这样一个传统观念浓厚的国度里，一个女人跻身政界，在一个男人一统天下的领域获得一席之地是困难的。但这对于她来说，挑战既是刺激，也是一种激励。

2
雄心勃勃的牛津女生

撒切尔夫人的勃勃雄心在牛津大学读书时便已显露，一位室友说："她精力充沛，6:30 起床学习，天色很晚才回来"。她在大学唯一参加的课外活动是政治辩论，1946 年她被选为牛津大学保守党协会首位女主席。

1947 年撒切尔夫人获化学学士学位，在麦宁顿赛璐珞塑料厂搞研究化学，接着又到伦敦默沃斯 J.P. 里昂斯担任雪糕检验员。她是英国历史上第一位接受自然科学正规教育的首相。她的化学工作者的生涯极其短暂，因为她的心思在政治学和法律上，她之所以到里昂斯雪糕厂工作，是为了有机会获得肯特地区达特福德即将新设立的一个政治位置，这在工党势力强大的地区是不太可能成功的，但无所畏惧的撒切尔夫人绝不退缩。撒切尔夫人 3 年里在工业界从事过渡性工作，发挥自己的化学专长，但她一心想获得法学学位。她于 1953 年获得法学学位，在 50 年代当了 5 年律师。撒切尔夫人正规教育经历中一个有趣现象是，从幼儿园到索姆维尔学院都是妇女学院，从不需要为引起男生注意而竞争；更有趣的是，她以后还要从男人手中攫取权力，去国会和政府部门其他职位中与他们针锋相对。很显然，她在学校中的女榜样鼓舞她与男子竞争，而不去寻求他们的认可，这也可能与她所处的"男盛女衰"的世界

政坛中的形象有关。

撒切尔夫人后来自己认为她的精神气质形成来源于自己所接受的多方面教育，她描述自己先是一位科学家，“你要观察事实，然后推出结论”，然后又做律师，“你学习法律，了解了上层建筑…你判断证据，而当随法律在今日社会力不从心时，你创造制定新法律”。她成为税法专家，这在她那个时代的妇女中是少见的，但撒切尔并没被男子权力统治堡垒的偏见所吓倒，撒切尔解释她对税法的选择说：“我对政治中的经济问题极感兴趣，因而我进入了法律的税收领域”。所有这些都为她打下了从政的基础，因为现在她已熟悉商业、法律、税收和科学领域的各自过程。

1948 年撒切尔夫人还是个年轻大学毕业生，从事化学工作时，她便决定在肯特的达特福德地区竞选保守党议员，达特福德的主席问她：“你想担任妇女工作吗?”“(呕欠) 不！达特福德是个工业区。”撒切尔夫人的竞争和无畏精神，使她在 23 岁时有勇气成为那一年竞选国家部门职位中最年轻，也是唯一的妇女候选人。她根本没有获胜的可能，工党拥有 2 万张选票中绝大多数，但这并没有阻止撒切尔夫人辞去塑料公司职位，搬迁到达特福德地区以接近她热切向往的位置。在历经 6 个月的日夜紧张的竞选工作后，她还是以失败告终。政治家们评论道：“她有着奇思异想的能量”。在竞选过程中的一个晚上，一位支持者邀她到训练场骑马，她接受了，支持者就是离过婚的实业家丹尼斯·撒切尔，漫不经心的骑马练习演变成两年罗曼史，最后又以结婚圆满结局，尽管撒切尔夫人失去了达特福德的竞选职位，但她已引起保守党成员的注意，在这次选举中赢得 36%的选票，而她的估计是不超过 20%。

3

英国历史上第一位女首相

经过几年的锻炼和几次失败的洗礼，人们对撒切尔夫人有了一定的了解，24 岁时（即 1959 年），她当选为保守党下院议员。撒切尔夫人朝着自己的政治理想向前迈进了一大步。1971 年，撒切尔夫人出任英国教育大臣，成为保守党历史上第二个进入内阁的女性。

作为英国当代政治史上的“铁娘子”，她给人的印象是冷漠、泰然、有非常强的自制力。在任首相之后，她的行为也曾经多次引起各种争议。就这一点，撒切尔夫人有自己的看法。她认为，假如我自己不能引起人们的争议和批评，那就说明我不称职。她说：“一个人如果总是迎合别人，不要别人的批评，那么，她在这个世界上必将一事无成。”这句话简直是少年时代父亲对她所讲的那些话的翻版，说明她不仅将父亲的教诲铭记在心，而且加深了理解。这句话也是她“铁娘子”形象和称谓的真实内容，是她鲜明个性的真正写照。她在青少年时代是这样，当了首相之后依然如此。她从不为别人的批评议论所动心，更不因为别人的观点如何而改变自己的政治主张和观念。

撒切尔夫人就任教育大臣后，针对教育中的某些弊端提出了自己的看法和改进意见。但她一些保守观点也不为人们所欢迎。而她的两项经济政策，更是犯了众怒。这两项政策分别

是：一、停止免费向小学生供应牛奶；二、不再给大学生贷款。前一项措施招致了学生家长的强烈不满，而后一项措施则造成了保守党和大学生之间的冲突。一个学生组织扬言要绑架她。然而，撒切尔夫人并没有因为社会各界的压力和舆论改变初衷，用她自己的话说："我照旧做下去。"自幼养成的这种不回头、不怕别人议论、不为他人左右的性格，在初登政坛的撒切尔夫人身上突出地表现出来，构成了"铁娘子"性格的重要组成部分。她从来没有公开承认过错误，即使她后半生的主张与前半生相矛盾的时候，她也不作任何解释。

1975年，撒切尔夫人竞选保守党领袖获得成功，理所当然地成为了下届首相的候选人。如果她获得成功，她将成为英国历史上第一位女首相。在英国，国王是国家的象征，政治的实体在首相府。首相是在所属政党大选获胜后产生的。首相即获胜政党的党魁，具有党魁和政府首脑双重身份。作为保守党的党魁，玛格丽特·撒切尔树立了必胜的信念。投身政界是她终身为之奋斗的目标，为了达到这一目标，撒切尔夫人对自己进行了相应的"外包装"。比如说，人们只知道她是一位一本正经的女人，但在公众的心目中女性的温柔形象无疑会增加她在大选中的成功率。她开始对自己进行一次"再改造"，以期给公众一个温柔的形象。她重新整理了自己的头发，因为有时她的头发实在蓬乱。关于外表与竞选之间的关系，撒切尔夫人本人也曾经说过："我确实相信，如果你看上去端庄动人，人们对你就热情。"竞选需要演讲，以阐述自己的施政纲领。但撒切尔夫人的口音和演讲都有需要改进的地方。她在牛津大学读书时，她的地方口音得到了矫正，可是她讲话的语言尖刻傲慢，这对她竞选也是不利的。为了纠正这些对自己不利的因素，撒切尔夫人进行了耐心细致的练习，讲话采用低调，并以

一种让人感到亲切的声音表达自己的主张。经过一系列的刻苦训练，撒切尔夫人以一个崭新的形象出现在广大公众面前。需要说明的是，撒切尔夫人这样做不是出卖自己的个性，博得公众青睐，而是为了自己的理想和政治上的需要。从表面上看，似乎是压抑了自己的性格，但实际上她能够在短时间内克服自己的不足，对自己进行“再改造”，这件事本身足以说明她性格的坚强和超人的自我克制力。

大选的结果是保守党以压倒多数取得胜利，撒切尔夫人成为英国历史上第一位女首相。在英国历史上，前后共有 6 位女王入主英国王室，而上下两院、政府清一色是男人的天下，女首相并且是以“铁娘子”闻名的女首相，在历史上是第一次，因此，撒切尔夫人成为唐宁街 10 号相府的主人，不仅是她本人的一件大事，而且也是英国政治史上的一件大事。

4
坚强、决不妥协的性格女人

“铁娘子”的称谓是在撒切尔夫人担任首相之后得到的。人们选她为首相，其中一个重要原因，是希望她能够对英国当时存在的各种棘手的问题拿出较好的解决办法。如降低通货膨胀率、创造新的更多的就业机会、加强英国的防御力量等等。在对外关系方面，撒切尔夫人极力维护英国的利益和形象，有人形容说，她对英国利益的维护与当年戴高乐维护法国利益没有什么两样。在国内经济发展方面，撒切尔夫人就任后不久，也取得了一定的成效。人们对她的改革精神和各种举措上看出，她领导的这届政府是有作为的政府。

英美关系是英国外交关系中的重要内容，而且英美两国有着传统的关系和友谊。1980 年，里根当选为美国总统后，撒切尔夫人公开表示，她要协助里根的对苏联政策，当好里根的“啦啦队长”。撒切尔夫人不仅有言论，更将自己的设想付诸行动，在所有的问题上，里根政府和撒切尔首相都能够达成共识。英美两国的“亲密伙伴”关系，在撒切尔夫人任职期间进入了一个新的阶段。在苏联、美国两个超级大国的对垒中，美国的确需要英国的支持。

撒切尔夫人的外交取向既有传统的政治制度方面的原因，也有她个人的因素在其中。

早在她任首相之前，她就对苏联打着“缓和”的招牌进行扩军的活动进行抨击。她认为，苏联是西方的“最大威胁”等等。

苏联方面立即作出了强烈的反映，“铁娘子”的称谓就是这时在苏联《红军报》上最先出现的，也是从这时开始叫响的。撒切尔夫人听到后，对此不屑一顾，她公开声称：“他们说对了，英国需要一个铁女人。”任首相之后，撒切尔夫人对苏联的政策更为明确、更为强硬，真正表现了“铁娘子”“铁”的形象。苏联出兵阿富汗，英国在西方国家最先、最快作出反映，积极参与对苏联的制裁。

在撒切尔夫人首相任职期间，她的许多政策都不同程度地带有强硬的色彩，最能够反映其“铁”的性格的举动之一是同阿根廷争夺马尔维纳斯群岛的战争。

位于阿根廷本土以南大西洋上的马尔维纳斯群岛在 1833 年成为英国的殖民地。虽然许多国际会议已经确认，这个群岛属于阿根廷，但英国不认可，因此该群岛一直是英阿两国的争端所在。1982 年，阿根廷军队进驻该群岛，英国朝野一片哗然。撒切尔夫人的态度是坚定的，但还没有达到动用武力的程度。一些议员为了使撒切尔夫人早日下决心开战，故意采用煽动性语言，刺激这位女首相的自尊心。有人甚至对她说：“首相在就任不久就得到了‘铁夫人’的称号……但是没有理由假设尊敬的夫人是不欢迎这个称号的，相反她确实引为骄傲。在今后的一二周内，全民族和尊敬的夫人本人都将知道她到底是哪种金属铸造的。”撒切尔夫人当然不能忍受别人对她有这种议论，况且大英帝国也不应该把一个小小的阿根廷放在眼里。她不仅下决心出兵远征，而且希望尽快结束这场战争。撒切尔夫人主战的强硬态度压倒了其他不同的意见，虽经议会批准，

但却是她一手操办的。尽管英国付出了巨大的代价，但英国总算打赢了这场战争，撒切尔夫人和大英帝国都没有丢面子。尤其重要的是，这场战争为撒切尔夫人下一次竞选增加了“筹码”。

撒切尔夫人第二次参加首相竞选，她再一次成为舆论关注的热点和中心。选民们对她的看法也不尽相同。一家报纸评论说：“这个女人在英国进行了一场革命，不是通过她的常常引起争论的政策，而是通过她的坚强的意志。”在各种议论中，人们似乎没有忘记“铁娘子”的性格，认为她是一个坚强、毫不妥协的女人。外国舆论也评论说，撒尔切夫人是丘吉尔任首相以来最强有力、最有争议的首相。撒尔尔夫人终于如愿以偿地连任首相。不论她强硬地发动马岛战争对或错，她还是第二次赢得了首相的位置，证明了她的确是一位不屈不挠的女人——“铁娘子”。在对内外政策上，撒切尔夫人继续了她上一届政府所奉行的政策，而且在某些环节上比从前更强硬。一些报刊、媒体也对她的“铁”字表现出了浓厚的兴趣。有的报刊肆意渲染她工作上的专断，说她在政府里推行的是“半帝王式”的“一言堂”。不论怎样评价，撒切尔夫人的工作作风没有改变，她说：“遇到问题的时候，需要去问男人；在必须行动的时候，就需要去问女人。”这是她的性格和行为方式的真实表述。

撒切尔夫人的意志坚强是有目共睹的。她的“铁”的性格不仅在她的政策中可以看出来，在她的具体工作中也可以看到。她更加努力地工作，从未有丝毫松懈。在舆论界和周围人心目中，“铁娘子”工作起来也颇具“铁人”的性格。她从不知疲倦，经常在首相府过夜，经常是第一个进办公室的人。其实，“铁娘子”只是撒切尔夫人在官场、政界的形象，在生活

中她则是一位出色的家庭主妇，而且什么事情都喜欢亲自动手。“铁娘子”也有浓浓的骨肉亲情。她的儿子马克在非洲哈拉沙漠作探险旅行时，一度失踪10天。撒切尔夫人心急如焚，有生以来第一次中断工作，为自己的家事操心。铁骨柔肠，溢于言表。

工作中，撒切尔夫人难免遇到一系列棘手的困难，但每逢这时，她不仅毫无退缩之意，而且她的“铁娘子”的性格更充分地表现出来。在她连任首相后不久，爱尔兰共和军在保守党开会的旅馆安放了炸弹，想炸死撒切尔夫人。炸弹爆炸时，撒切尔夫人距离爆炸地点仅几步之遥，整座5层楼房被炸毁。事后有记者问她，是否会因这件事而改变自己的看法。撒切尔夫人坚定地回答：“不!”，一位记者曾经问撒切尔夫人，在当了6年的首相之后，她的“铁娘子”形象是否已经发生了改变，撒切尔夫人听后断然回答说：“不，不，不……如果你希望哪个人软弱的话，请不要打我的主意。”用中国人的一句古语“江山易变，秉性难移”来形容撒切尔夫人“铁”的性格，恐怕并不过分。

撒切尔夫人对苏联毫不妥协、让步的强硬态度，并没有因为时间的推移而有丝毫的变化。在处理各种问题以及实施各种内外政策时，始终坚持强硬的观点和立场，不留余地。这成为她的工作作风，也是她不能改变的性格。她任首相后，把许多政策、措施，用“法律管制下的自由”加以概括。而更多的时候是管制多于自由。在西方人的眼中，撒切尔夫人是一位坚强、毫不妥协的政治家，而且是一位“好走极端”的政治家。由于她的性格，有人说她“不怕孤立”，甚至“喜欢孤立”。这实际上揭示了这位首相的办事原则。

撒切尔夫人在任期间，也经常改组内阁，调换一些大臣、

部长等。在撒尔尔夫人的政府内，假如有人对她的极端作风表示不满，或对她处理的问题持有不同意见时，就会发生人事变动。那些被调换的大臣并不是从根本上反对首相的政策或方针，而只是在处理问题的方法上存在异议。无论内政，还是外交，撒尔切夫人实行的办事原则是非常鲜明的，非此即彼，决不存在一条“中间道路”。由于撒尔切夫人工作上的专断、听不进不同意见，因此在她的周围，知心朋友不多，尤其是没有持不同意见的朋友或同事。各种报刊屡有报道，基本上说明了这位“铁娘子”的性格与工作作风。

1987年，撒切尔夫人再次将1988年的大选提前。如果说，上一次连任是马岛战争帮了撒切尔夫人大忙的话，那么这次大选则是英国经济的转机帮了她忙。但是即使“铁娘子”全力以赴地对付英国的经济问题。通货膨胀、高失业率、生产滑坡等，所谓的“英国病”仍表现出难以医治的顽症特征。到了撒切尔夫人执掌首相大印第10个年头时，局面仍然没有多大的改变。虽然撒切尔夫人有不服输的劲头，但对于英国眼前的局面她也只能硬撑着往前走。

1990年年底，撒切尔夫人已经当了11年半的首相。人们对这位“铁娘子”的看法越来越多样化。当初，英国人寄希望于“铁娘子”，希望她能够振兴国家。十几年过去了，英国经济的总体状况并没有得到根本上的改善。人们不禁要问，是不是这位首相不应该采取“铁”的措施和工作作风呢？在撒切尔夫人所在的保守党内，离心力也日益增大。

1990年首相竞选，撒切尔夫人正在法国进行访问时，得到了自己因仅差4票没能获得压倒多数的胜利的消息。整个访问期间，撒切尔夫人表现出了一位职业政治家的高度的自我克制力和不露声色的风度。她对身边的工作人员和同僚说，她要

继续参加下一轮竞选。撒切尔夫人的刚毅性格使人相信，不到最后一刻她是不会放弃的。回国之后，撒切尔夫人为挽回败局，作了种种努力，她竞选班底的人四处为她活动，希望做最后的一搏。面对撒切尔夫人的态度，她的同僚、阁员们从不同的利益出发，发表了自己的看法，却没有几个人公开地表态支持她继续参加竞选。撒切尔夫人感到了前所未有的失望和孤立。陆续传来的各种信息都让她失望，使她的心情更加沉重。已经在首相宝座上坐了 11 年半的撒切尔夫人，此时已经意识到自己政治生涯就要画上句号了。1990 年 11 月 22 日，撒切尔夫人宣布不参加第二轮竞选。

撒切尔夫人在英国下院首相办公室接见她的阁僚。在和自己多年共事的阁僚会晤中，她仍然不失“铁娘子”的性格和风范，尽力维护自己的尊严。她以超人的克制力控制着自己的情绪，不让自己在众人面前流泪。因为在这次会晤之前，她接受了劝告，决定辞职，认可了结束自己政治生涯的现实。在场的许多人感到了巨大的悲痛，有些人实在忍不住而泪流满面。尤其是在她的阁僚当中，有些人是撒切尔夫人任首相的受益者，可是到了最后，他们却为撒切尔夫人的下台推波助澜。但撒切尔夫人对这些没有丝毫的指责之意，并没有对这些“背叛者”说三道四。

撒切尔夫人决定退出竞选，并连夜赶到唐宁街 10 号的首相府所在地，起草自己的辞职演说。撒切尔夫人从内心不愿意离开终生向往、喜爱的政治舞台，自幼对政治格外感兴趣的撒切尔夫人，一步步实现了自己的理想，达到了英国人政治生涯的最高点（首相之上是女王，而女王是世袭的），真让她离开自己钟爱的首相府，她的心情之沉重，情绪之低落，是可以理解的。然而，“铁娘子”毕竟是“铁娘子”，她再一次向人们展

示了她本人超凡的克制力，她不仅要辞去首相职务，而且要亲自起草演讲稿。假如没有钢铁般的坚强意志，是很难做到这一点的。而在场的其他人几乎都哭出声来。但最为难过的撒切尔夫人却阻止他们的哭泣。最后，撒切尔夫人和在场的人互道晚安，其他人真不敢相信，这是他们同首相最后一次共同起草演讲稿。

11 月 28 日，这是连任三届的首相撒切尔夫人最后一次召开内阁会议，不免有些悲壮的色彩。一种从未有过的沉闷与压抑气氛，会议室里缺少了昔日的热闹与嘈杂，她的大臣们一声不响地跟在她的身后。撒尔切夫人最后一次向她的臣僚们讲话，而且是辞职声明。撒切尔夫人实在抑制不住内心的痛苦，声音颤抖，热泪盈眶。这时，大法官詹姆斯·麦基轻轻地搂住撒切尔夫人的臂膀，低声对她说："让我来读，首相。""不!"撒切尔夫人坚决地回答。撒切尔夫人又一次以她坚韧的毅力，控制住自己的感情，以别人意想不到的平常语调，继续朗读她的辞职演说。此时，她的几位同僚早已禁不住热泪纵横了。最后，她表情漠然地注视着前方说："好了，就讲到这里，我们做其他事吧!"

宦海沉浮，仕途难料，古往今来莫不如此。但是以什么样的心态对待失败和挫折，却是各有千秋。撒切尔夫人不是激流勇退的人，这不符合她的性格。尤其是在她扬言要准备最后一搏之后，果断地宣布退出竞争，不免引发了各界的种种议论和猜测。有人认为，在第一轮投票结果出来后，已经意味着撒切尔夫人的命运结局了，因此知难而退，实属迫不得已。但就撒切尔夫人的"铁"一样的性格和由来已久的工作作风来说，知难而退的做法显然有诸多相背。也有人认为，撒切尔夫人这样做是为了保全自己的面子和形象，人们会对她产生许多惋惜之

情。总之，各种说法林林总总，不乏有猜测和臆断。其实，政治家在许多情况下可以左右局面，但也有许多时候身不由己，不得已而为之。撒切尔夫人是当代英国政治史上杰出的首相和政治家，她选择辞职决不是一时冲动。在时局对她已经不利的情况下，她退出竞争是明智的选择。

在这里，我们所需要理解和体会的是，她政治家的心胸和风度。面对失败的结局，她不可能没有沮丧、悲伤。尤其是作为对政治情有独钟的职业政治家，撒切尔夫人在得失面前表现了高度的自制力，并能够不计前嫌，保持自己政治家在公众面前的形象。人们对撒切尔夫人的辞职演讲给予了很高的评价，认为这是第二次世界大战结束后最长时间吸引议院听众的一次演讲。面对无法挽回的结局，撒切尔夫人仍然以她那动人的声音，抓住了听众的心。也许撒切尔夫人无决心要制造最后的轰动，但她在十分痛苦的时刻所表现出的克制力、自制力，的确让人们真正地领略到了“铁娘子”的风采。

5
99.5%是完美的女人

撒切尔夫人与世上大多数妇女不同，她运用“思维”或“理智”解决问题，而不是凭“感情”或“情绪”作出反应。科学家的培养经历，使撒切尔能以自己的知识推进事业，她总是条理清晰，从不对任何问题模棱两可。她喜欢做出决策，追求结果，而不像大多数典型的政客惯用的方法来“静观事态”；也就是说，撒切尔喜欢速战速决，而反对拖沓回避。她对自己分析问题和选择答案的能力极其自信，从不担心持不同政见者的反对，撒切尔在1987年告诉《每日快报》：“我们同任何对象的谈话调子都一样。”这便是她强硬的表现。

撒切尔夫人有种反常规、不屈服的精神，俄国人给她冠上“铁女人”称号来描绘她的特点，从某种程度讲这太生硬，但却变成一种优势，因为这让她形成一种有力形象，使她能领导和指挥那些对自己有个女领袖没有把握的选民。大多数女领袖面临内在形象问题，她们在面对激烈反对时，背着不应有的软弱的包袱，面对重大危险和恫吓时，妇女通常不会以进攻姿态斗争。这些并非绝对不应有的，但撒切尔情形则恰恰相反。撒切尔夫人喜欢战斗，她的竞争性令对手头痛，尤其是让那些不习惯于如此坚定的女人的男人头痛。撒切尔夫人以她毫不动摇、自信正确的立场使男人们迷惑不解，而有所畏惧，她说：

"我并不强硬，我是极其温和的。但我不想任人支使，我不想违背自己意志行事——我是牌中大王，大王所做的就是领导阁僚，他们当然在我后面，如果他们走到前列，那么他们便成领袖了。"（1980 年英国电视广播）

撒切尔夫人在斗智战斗中绝不闪烁其词，也不谦恭柔顺，这种个性使她成为具有个性和坚定力量的不可征服的人物，这是所有伟大的男女领导人必备的品格，这种人格激发她同僚的信任感，而遭到她对手的敌视。《芝加哥论坛》的 R.C. 朗沃斯在 1989 年描绘撒切尔夫人"可能是西方领袖中最令人崇敬和憎恨，最迷人又最乏味，最激进而又最保守的领导人"。英国女皇对这个直率的女性给予赞扬性评述："玛格丽特·撒切尔很尊重你的看法，许多人做不到这点，尤其是与皇室会谈时"。

一位撒切尔夫人的前老板说："她的雄心永无止境"。撒切尔夫人热诚的崇拜者不断称赞她"轻松，给人启迪"，她激烈、强硬和无所畏惧，甚至她父亲也说："玛格丽特 99.5% 是完美的，另外 0.5% 便是她要是稍微温和一点就好了"。撒切尔夫人的激烈所蕴含的能量，使她冲破常人设置的限制；她是个工作狂，单单凭借热情的能量便能埋葬敌人。

撒切尔夫人固执和无畏，在她上任两年后阿根廷侵占福克兰群岛事件中那进攻性的固执己见态度中显露无疑。这一群岛离英国本土 8000 英里，岛上只有 1800 种英国产品，65 万只绵羊和 1000 万只海鸥，这对大多数领导来说并非一块有价值之地，一般不会去冒政治生命危险和战士的生命风险。阿根廷的入侵也是基于这一赌博性的事实：一位女首相，在远离群岛的国土上领导一个困境缠绕的国家，不会为这个在南太平洋的孤岛来冒风险的。许多撒切尔夫人的同党人士认为她为如此小的利益冒如此大的风险，简直是疯了，报界反映道："撒切尔

夫人疯了，她认为自己是个奇才女性”。错的是他们！撒切尔夫人披上奇才女性的行装，毫不犹豫地发动98艘战舰，载着8000名士兵向岛挺进。这是一个原则在起作用，“任何程度的进攻都是绝不能容忍的”。她的力量、竞争性和全局观占据上风，将一场潜在灾难转变为绝对胜利。

当报界问起有关失败的可能时，她反驳道：“失败？这绝对不可能”。撒切尔夫人是对的，几星期内又对报界说：“我们知道我们必须这样做，我们朝着目标去做”。她还对《周末世界》说：“暴徒不会顾惜柔弱无能者，阻止暴徒行径的唯一方法是不要太柔弱无力”。关于法律和秩序问题，她说：“那些准备夺取别人生活的人，实际上丧失了自己生活的权力”。这与艾恩·兰达的观点很相似，福克兰的胜利使她在1984年赢得普遍选票，继续担任6年首相。

6
善于经营爱情的权力女人

作为政治家，撒切尔夫人的政坛功绩卓著令世人瞩目。而作为一个女人，她又是一个让丈夫儿女赞誉的贤妻良母。她与其夫丹尼斯的爱情生活一直美满、和谐、幸福，同样为世人所瞩目。

从最初一个小镇杂货店店主的女儿到后来的叱咤风云的女强人，她在丈夫心中始终占有着举足重的地位，二人一直是相敬如宾、恩爱和谐。可以说，这一切都与玛格丽特——后来的撒切尔夫人对爱情的成功策划分不开的。

其成功之处首先在于玛格丽特的爱情目标明确。

玛格丽特在 24 岁那年当选为达德福特区的保守党候选人，在当时讲究门第观念的英国，一个镇市民的女儿成为保守党候选人是非常罕见的。而一心从政的玛格丽特要想在政坛上继续发展，必然要借助于他人的经济实力，而丹尼斯无疑是最佳人选：他有坚厚的经济实力，生活富裕，是投身政治必不可不的条件。正由于玛格丽特的目标就是借助爱情的力量爬上权力的顶峰，因此决心选择丹尼斯为自己的伴侣。

其次在于其自身定位明确。

撒切尔夫人在社会中是一名出色的政治家，尽管她视从政为自己唯一的奋斗目标，但作为一个女人，她深知自己在家庭

中应该扮演一个什么角色：她是丹尼斯的妻子，孩子们的母亲；基于对自己明确的定位，撒切尔夫人在政治活动之外从来没有停止过做家庭主妇。生活中的撒切尔夫人是充满柔情的贤妻良母，仍然保持着女人味。她注重自己的仪态美，时时处处不忘展示自己的女性魅力。

此外撒切尔夫人对其夫丹尼斯的心理分析也是比较准确的。

她知道丹尼斯个性很强，又极富自豪感，因此，在自己的政治决策中，撒切尔夫人总是虚心听取丹尼斯的意见和建议。因此，二人既是生活上的好夫妻，又是事业上的好伙伴。看来，妥善经营爱情也是撒切尔夫人的法宝之一啊！

7
小结：勇往直前的竞争者

在整个20世纪80年代，“铁女人”是世界上最具力量的女性，这个时期，她是前苏联的米哈依·戈尔巴乔夫与美国总统罗纳德·里根之间的联络人、协调者。玛格丽特·撒切尔强硬而具坦诚，固执而富同情，竞争而又冷静。撒切尔夫人通过坚持不懈的努力和竞争达到了男人权贵统领地的高峰。她是从英国中低阶层，步步为营地踏上权力的顶峰的，她战胜了不可能因素：一个出身低微的店主的女儿，又无任何家庭背景支持，居然有胆量侵入男性权势占领的政界，成为英国的女首相。

洞悉力和执着使得撒切尔夫人升到英国托利党（保守党）的领导职位，她的决心和竞争性使得她在20世纪占据此位的时间超过其他英国首相。作为英国首位女首相，人们曾预料她难以有所成就，因为现实及人们的观念是最大的绊脚石，总是反对女首领指挥男人占据的堡垒。事实却表明，撒切尔夫人借助变革立法所取得的政绩，超过了前三任首相的总成绩，她以她的支持者和反对者都未曾预料到的速度，迅速扭转了每况愈下的经济。她之所以能做到这点，是因为她坚信正确的做法，凭直觉洞悉真相。撒切尔夫人（1993年封爵）给国家和英国社会留下了不可磨灭的印象，更为以后那些奋发向上的女领袖留下了可贵的学习榜样。

玛格丽特·撒切尔凭借确信主义哲学管理国政，并有强烈的务实精神，这一非凡的品格使她承担一个机构臃肿，死气沉沉的庞大政体。大部分抱成见的官僚憎恨她，却又害怕她那些良好政绩。铁女人从不轻易让人摆布，受人支使，她敢于与众不同，因为她父亲早就向她灌输那种思想：与众不同方为上策。她的父亲阿尔弗雷德·罗伯特斯，从企业家转变为布道者，再成为地方政客，经常向女儿灌输独立自主的思想，他教育她相信“别具一格”者领头，只有“寄生者”才随从；他告诉她“绝不要随波逐流，而要率众人之先”，年轻的玛格丽特谨记父亲教诲，成为让人难以忘怀的首脑。撒切尔夫人是个非凡的“女领袖”，成为世界各地年轻妇女的榜样，她闯入了女人应该突破的禁区，这位不屈不挠的女士，凭着“目的和方向”感进行领导，现在每个教室都能听到这种教诲：“是的，弗吉尼亚，你能努力成为首相（或总统），就像玛格丽特·撒切尔所能做到的那样！”

（1）面对挑战从不退缩的女人

撒切尔夫人是个面对挑战从不退缩的人，更确切地说，她无所畏惧。政治评论家保罗·约翰逊当时说：“甚至她那些最强烈的反对者也承认，她身上最大程度保留了真正邱吉尔主义的胆魄”。配奈爵士则以典型的英国男子沙文主义口气说：“只有她是能够承担这负重担的唯一人选”。1979 年 5 月，玛格丽特·撒切尔以 43.9% 的选票被选为任期 5 年的英国首相。“他们还是我们”是她接受新党员和任命职位时毫不留情的衡量标准，她会问：“他是我们的人吗？”如果不是，就会被回绝。

撒切尔夫人总是极度乐观，相信自己知道怎么做。她的整体观令那些不习惯于这种直率坦诚的选民激奋而耳目一新。一

位不是她的热心追随者的政治传记作家说：

她的风格基于操纵，她的同僚们从未曾见识过更为确信、更为专横的领导，那便是她通常所用的行事方式。这在她1975年击败所有男对手后变得更为突出，她需要建立一种可靠的大权独揽的班子，她掌管每一事实和数据，她甚至从不放弃任何主张，她有如此令人讨厌的自信，看来没有人能提出在她的决策中还潜伏着许多不可靠因素。确信度是她的最终筹码……中间几乎不存在支持者和反对者的声音。

这位被党内同僚视为“毫无希望的中产阶级”妇女，最后在53岁时成为首相，不屈不挠的个性使她在踏上政界高位征途中不断胜利。

（2）我没在意自己是个女人，我把自己当作首相

关于她的性别观念，撒切尔夫人告诉《每日镜报》：“我没在意自己是个女人，我把自己当作首相”。关于女权主义：“女权主义者过于刺耳，反而有损于妇女事业，她们要让妇女成为不是真正女人的人”。1984年，撒切尔夫人还告诉《泰晤士报》：“那些企图夺取别人生活的人实际丧失了自己生活的权力”。关于她的工作热情，她说：“我睡眠从来不超过四、五个小时。反过来说，我的生活是我的工作，有些人为生活而工作，我是为工作而生活”。1993年她又告诉C－SPAN：“我有时候实际上只睡一个半小时，但却乐意牺牲几小时的睡眠时间去做头发”。

撒切尔夫人的奉献哲学还反映在她与小商品工业局的谈话中：“我在这个职位上唯一明确的意图是：把英国从一个依赖型社会转变为自我依赖的社会；从拿来主义民族变为自己动手民族；以奋起行动代替坐等其成的英国”。这位“铁女人”从

没偏离目标，她在1980年10月保守党代表大会上说："我们不会偏离自己的航线，对于那些等待出现报界惯用的俗语——U型曲线——而掉头转向的人，我只想告诉你们一句话：如果你们愿意就改弦更张，本女士义无反顾"。撒切尔夫人确实义无反顾，以持续不变的热情努力使英国再度成为伟大民族。撒切尔夫人政治哲学的延续基于她从不离口的信条："控制你的航线，眼观六路随其前行，成功便会来临"。

撒切尔夫人政党中许多关键人物都断言："政界中没有一个人能让我如此快地信任"。撒切尔夫人的老师艾雷·尼夫说："自身勇气，那便是她最伟大的品格"。法国总统吉斯卡·德恩斯坦说："我不喜欢她，她不像一个男人，也不像一个女人"。考虑到她成功地扭转英国日趋衰退的经济，德恩斯坦对铁女人的评价还是正确的，她比她以前的男人表现出色，她也与其他占据英国高位的女人不同。她无疑是一流的创造天才，以自己的才能，充分利用个人有限的资源来达到顶峰，并持续保持多年，她是所有期望突破传统界限的世界各地妇女的杰出榜样。

(3) 不屈不挠的竞争精神和成功

撒切尔夫人达到顶峰是由于坚持不懈的精神和力争最佳的竞争性，她有不可思议的能量。她的同学玛格丽特·威克斯泰特说："我从没见过像玛格丽特（即撒切尔夫人）这样有无尽工作能量的人"。据传记作家克里斯·奥格登的说法，她是典型的卓越成就者，他说她在议院首次演讲时："如此充满激情，使议员们顿时雅雀无声"。为了维护自己的竞争精神和资本主义观念，她说："自由竞争比垄断更能给人带来机会"。她对传记作家比尔特里西亚·默雷（1980）的谈话很明显地显示她的不屈不挠和无所畏惧精神，当问她"你是否有过害怕的事情"

时，撒切尔直言不讳："我一点也想不起来……我不怕飞行、医院……死亡……不，我简直一点也想不起来"。她在 1993 年 12 月对美国电视观众说："已习惯每晚睡四、五个小时，能保证不生病；有时候我只睡一个半小时"。这位妇女是个真正的铁女人，并有钢铁般的意志，正是这种锐利而强大的性格使她成为我们时代真正伟大的创造幻想家。

(4) 一位妇女一旦能与男人相抗衡会更出色

撒切尔夫人最初生活的家庭没有浴室，却凭借决心和口才最后成为唐宁街 10 号的主人。撒切尔夫人喜欢引用福科斯的话："一位妇女一旦能与男人相抗衡，她会比他更出色。"世界上许多政界头脑都会认为她是这句格言的体现。撒切尔夫人挽救了一个岌岌可危的政府，"撒切尔夫人主义"是她的遗产，这概括了她"普及资本主义"的统治和哲学方法。她以持续而实用的策略，贯彻自己的"撒切尔夫人主义"哲学。她出售了英国电信公司、英国航空公司、罗尔斯－罗伊斯汽车公司和其他许多国营企业共计 306 亿英镑股票，使它们成为股份上市公司。然后又集中精力致力于让政府从"事务主义"的事务中解脱出来，使许多工作者解甲回家；她的政府在 80 年代中又将 100 万套公共住宅出售给居民，从而使英国私房拥有者从 52% 增加到 66%（1988 年只有 63.9% 的美国人拥有私房）。撒切尔夫人控制通货膨胀，大大削弱联邦政府的职权，将经济增长率提高到超过几十年前的水平。

撒切尔夫人与米哈依尔·戈尔巴乔夫和罗纳德·里根都是朋友和同盟，她是个国际著名的国家女领袖，能与任何人交往。她在 1990 年离职时是个令人尊敬的女性，她以巨大的工作热情、持久的全局观、竞争精神和神奇的口才，成为世界上最有

影响力量的妇女。当问到她的成功时，她将它很大程度地归于父亲……，“他教会我首先要选出自己相信的事情，然后实现它。你不必将有关事情进行协调妥协”。她父亲的教育，加上15年女子学校中的榜样，为玛格丽特树立了一个具体的自我形象，她从来不必在学校与男生竞争，也从未曾认为得到男士认可是成功的必要因素。

在1979年竞选许诺中，撒切尔夫人保证降低通货膨胀率、削弱联邦职权，创立新的工贸体系、重新带来经济繁荣，通过解体福利国家来改变社会福利制度，她以优雅别致的风格实现了上述目标。英国人民将宝押在这位意志坚定、具有梦想、从不让任何事、任何人干涉其成就的女性身上，确实是上策。玛格丽特·撒切尔作为一个创造幻想家使世界变得更完美。

8
你是个有领导能力的人吗?

撒切尔夫人作为一位成功的女政治家，除了其坚强的个性外，她所体现出的女性领导者的领导能力也是十分杰出的。今天，越来越多的女性正在走向政界和商界的领导阶层。你能做一个优秀的女性领导者吗?本测试将告诉你答案。

测试

1. 别人拜托你帮忙，你很少拒绝吗?　是　否
2. 为了避免与人发生争执，即使你是对的，你也不愿发表意见吗?　是　否
3. 你遵守一般的法规吗?　是　否
4. 你经常向别人说抱歉吗?　是　否
5. 如果有人笑你身上的衣服，你会再穿它一遍吗?　是　否
6. 你永远走在时髦的前列吗?　是　否
7. 你曾经穿那种好看却不舒服的衣服吗?　是　否
8. 开车或坐车时，你曾经咒骂别的驾驶者吗?　是　否
9. 你对反应较慢的人没有耐心吗?　是　否
10. 你经常对人发誓吗?　是　否
11. 你经常让对方觉得不如你或比你差劲吗?　是　否

12. 你曾经大力批评电视上的言论吗？　是　否
13. 如果你的下属工作没有做好，你会有所反应吗？　是　否
14. 惯于坦白自己的想法，而不考虑后果吗？　是　否
15. 你是个不轻易忍受别人的人吗？　是　否
16. 与人争论时，你总爱争赢吗？　是　否
17. 你总是让别人替你做重要的事吗？　是　否
18. 你喜欢将钱投资在财富上，而胜过于个人成长吗？　是　否
19. 你故意在穿着上吸引他人的注意吗？　是　否
20. 你不喜欢标新立异吗？　是　否

计分方法

1、2、4、5、6、7、17、18、20 题选是得 1 分，选否得 0 分，其余各题选是得 0 分，选否得 1 分。

解说：

分数为 14——20：你是个标准的跟随者，不适合领导别人。你喜欢被动地听人指挥。在紧急的情况下，你多半不会主动出头带领群众，但你很愿意跟大家配合。

分数为 7——13：你是个介于领导者和跟随者之间的人。你可以随时带头，或指挥别人该怎么做。不过，因为你的个性不够积极，冲劲不足，所以常常是扮演跟随者的角色。

分数为 6 以下：你是个天生的领导者。你的个性很强，不愿接受别人的指挥。你喜欢使唤别人，如果别人不愿听从的话，你就会变得很叛逆，不肯轻易服从别人。